



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*
PADA PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI DI
PERGURUAN TINGGI**

SKRIPSI

**EKO BUDI SUSANTO
0606043490**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**

i



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*
PADA PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI DI
PERGURUAN TINGGI**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana**

EKO BUDI SUSANTO

0606043490

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

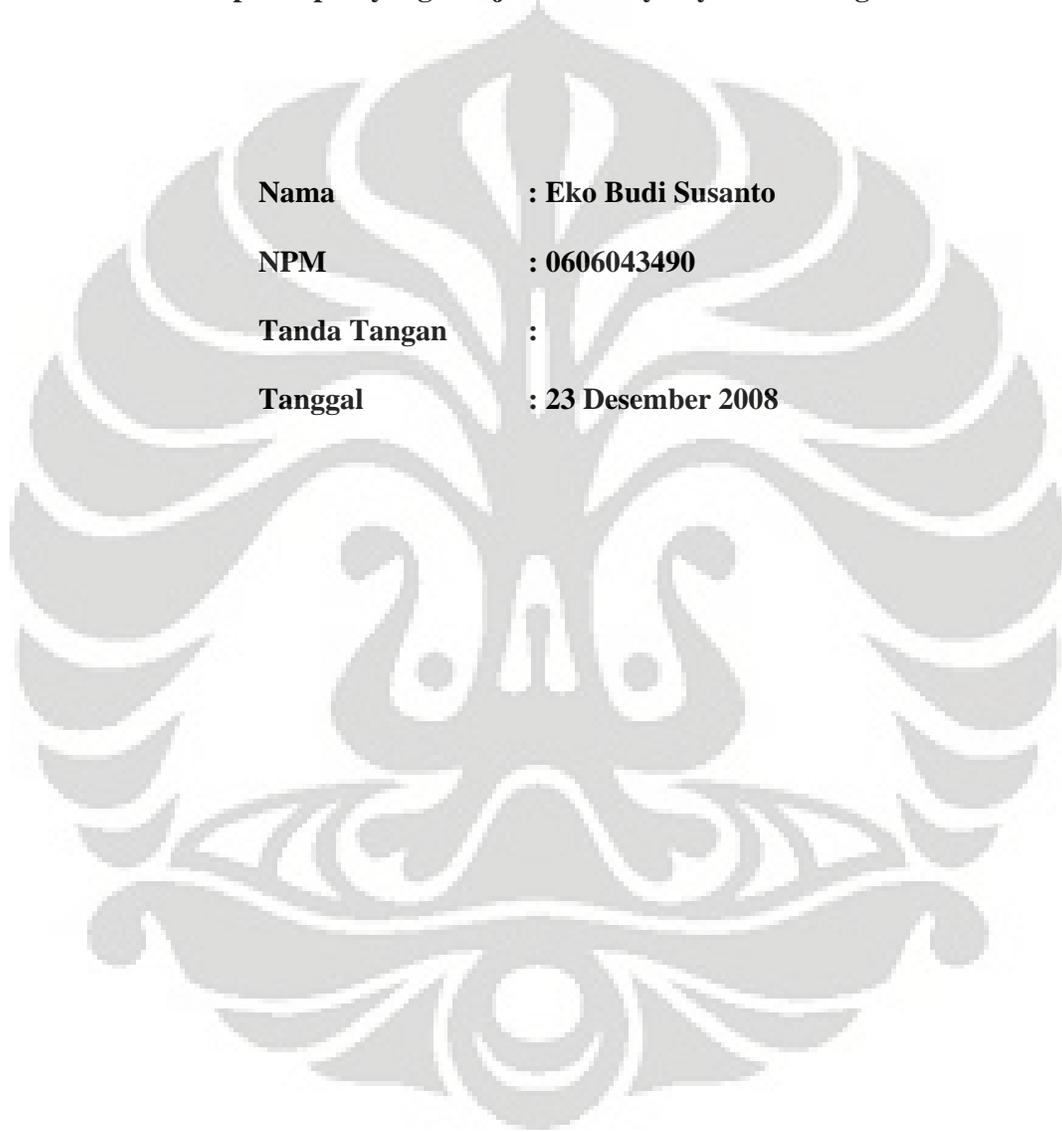
Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Eko Budi Susanto

NPM : 0606043490

Tanda Tangan :

Tanggal : 23 Desember 2008



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh : Eko Budi Susanto
Nama : Eko Budi Susanto
NPM : 0606043490
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perancangan *Total Performance Scorecard*
pada Program Studi Ilmu Komunikasi di
Perguruan Tinggi

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir Betrianis, M.Sc / ()
Arian Dhini, ST., MT.

Penguji : Dr. Ir. Yuri Zagloel, MEngSc ()

Penguji : Ir. Amar Rachman, MIEM ()

Penguji : Ir. Akhmad Hidayatno, MBT ()

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 23 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Betrianis, M.Sc dan Arian Dhini, ST., MT selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Ir. Erlinda Muslim, MEE salah satu dosen pengajar di TIUI yang telah banyak memberikan bantuan dan masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Segenap civitas Universitas Al Azhar Indonesia khususnya Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengadakan penelitian ditempat tersebut.
4. Ayah dan Ibuku dan adikku yang telah memberikan segala kasih sayang, doa, daya dan upaya untuk anakmu tercinta kuberikan segalanya untukmu.
5. Purnawan, Diki, Novanda, Dian, Rika, Deni, Roni teman seperjuanganku.
6. Rekan-rekan Ekstensi TIUI 2006, atas kebersamaannya selama ini.
7. Pihak-pihak lain yang juga telah membantu penyelesaian skripsi ini namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, Desember 2008

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Eko Budi Susanto
NPM : 0606043490
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

Demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non- exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Perancangan *Total Performance Scorecard* pada Program Studi Ilmu
Komunikasi di Perguruan Tinggi**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal: 23 Desember 2008

Yang menyatakan

Eko Budi Susanto

ABSTRAK

Nama : Eko Budi Susanto
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan *Total Performance Scorecard* Pada Program Studi Ilmu Komunikasi di Perguruan Tinggi

Persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi mengharuskan lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga yang aktif, kreatif, inovatif, dan ikut berperan dalam dinamika perubahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan rancangan *Total Performance Scorecard* pada Program Studi Ilmu Komunikasi yang digambarkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu: keuangan, eksternal, internal, pengetahuan dan pembelajaran. Dan mendapatkan rumusan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi dengan pendekatan *Total Performance Scorecard*.

Dengan hasil penelitian berupa perumusan *scorecard* individu, akan diperoleh gambaran peta strategi dan rencana kinerja individu untuk mendukung strategi Program Studi Ilmu Komunikasi. Sehingga dalam rancangan tersebut diperoleh kesepakatan antara pertemuan dua ambisi yaitu ambisi individu dan organisasi. Serta didapati pula kompetensi yang harus dimiliki individu, agar program dan strategi organisasi tersebut dapat berjalan dan sesuai target yang diharapkan.

Hal ini menjamin bahwa seluruh karyawan dan dosen tetap memahami ambisi Program Studi Ilmu Komunikasi dan memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan program dan strategi tersebut

Kata kunci:
Total Performance Scorecard, Scorecard, Ambisi

ABSTRACT

Name : Eko Budi Susanto
Study Program : Industrial Engineering
Title : Design Total Performance Scorecard for Communication
Science Department in Higher Education

During competition era, higher education institution should be active, creative, innovative, and have role in dynamics situation. The first purpose of this research is for designing Total Performance Scorecard in communication science department, which is description in four perspectives Balanced Scorecard are: financial, external, internal, learning and knowledge. The second purpose is formulating of organization strategy with Total Performance Scorecard approach.

With result using scorecard design, the mapping strategy and performance planning individual for supporting the organization strategy. Can be constructed design should be deals between two ambitions: individual and organization ambition. And the competence should be haven by individuals, in order to this program and strategy is running well.

This ensures that whole employees and faculty member are familiar with the organization ambition and have the involved in the strategy and program implementation.

Key words:

Total Performance Scorecard, Scorecard, Ambition

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGATAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan	2
1.3 Perumusan Permasalahan	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
1.6 Metodologi Penelitian	5
1.7 Sistematika Penulisan	7
2. DASAR TEORI	10
2.1 Pengukuran Kinerja	10
2.2 <i>Total Performance Scorecard</i>	12
2.2.1 Konsep <i>Total Performance Scorecard</i>	12
2.2.2 Siklus <i>Total Performance Scorecard</i>	16
2.3 Merumuskan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.1 <i>Organizational Balanced Scorecard</i>	19
2.3.1.1 Visi Organisasi	20
2.3.1.2 Misi Organisasi	20
2.3.1.3 Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi	20
2.3.1.4 Nilai Inti Organisasi	21
2.3.1.5 Tujuan Organisasi	21
2.3.1.6 Tolok Ukur Kinerja Organisasi	21
2.3.1.7 Target Organisasi	22
2.3.1.8 Tindakan Perbaikan Organisasi	22
2.3.2 <i>Personal Balanced Scorecard</i>	23
2.3.2.1 Visi Pribadi	24
2.3.2.2 Misi Pribadi	24
2.3.2.3 Peran Kunci Pribadi	24
2.3.2.4 Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	25
2.3.2.5 Tujuan Pribadi	25

2.3.2.6 Tolok Ukur Kinerja Pribadi	25
2.3.2.7 Target Pribadi	26
2.3.2.8 Tindakan Perbaikan Pribadi	26
2.4 Mengkomunikasikan dan Menghubungkan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.1 Mengkomunikasikan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.2 Menghubungkan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5 Perbaikan	28
2.6 Pengembangan	29
2.7 Pengkajian Ulang dan Pembelajaran	31
2.8 Teknik Pengumpulan Data	32
2.8.1 Data Primer	32
2.8.2 Data Sekunder	32
2.8.3 Cara Pengumpulan Data	32
2.8.4 Kuisisioner	32
3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	34
3.1 Gambaran Umum Program Studi Ilmu Komunikasi	34
3.1.1 Sejarah Program Studi Ilmu Komunikasi	34
3.1.2 Struktur Organisasi Program Studi Ilmu Komunikasi	34
3.1.3 Infrastruktur Fisik	35
3.1.4 Infrastruktur Sumber Daya Manusia	38
3.1.4.1. Dosen	38
3.1.4.2.1. Dosen Tetap	38
3.1.4.2.2. Dosen Tidak Tetap	40
3.1.4.2. Karyawan	40
3.1.4.2.1. Karyawan Administrasi	40
3.1.4.2.2. Karyawan Laboratorium	41
3.1.4.2.3. Karyawan Penunjang	41
3.1.4.3. Mahasiswa	41
3.1.4.4. Lulusan	43
3.1.5 Sistem Pelayanan Sentralisasi	43
3.2 Perumusan <i>Personal Balanced Scorecard</i>	44
3.3 Perumusan <i>Organizational Balanced Scorecard</i>	49
3.4 Analisis SWOT	52
3.5 Faktor Penentu Keberhasilan Program Studi Ilmu Komunikasi	52
4. ANALISA DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Menghubungkan dan Mengkomunikasikan <i>Balanced Scorecard</i>	55
4.1.1 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap (Tenaga Edukatif) dan Penerjemahannya kedalam Rencana Kinerja Individu	56
4.1.1.1 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Keuangan	57
4.1.1.2 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Eksternal	59
4.1.1.3 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Internal	61

4.1.1.4	<i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran	64
4.12	<i>Scorecard</i> Karyawan (Tenaga Non Edukatif) dan Penerjemahanya kedalam Rencana Kinerja Individu	66
4.1.2.1	<i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Keuangan	67
4.1.2.2	<i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Eksternal	69
4.1.2.3	<i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Internal	70
4.1.2.4	<i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran	73
4.2	Merumuskan Tindakan Perbaikan	76
4.3	Merumuskan Tindakan Pengembangan	79
4.4	Merumuskan Tindakan Pengkajian Ulang dan Pembelajaran	83
5.	KESIMPULAN	85
	DAFTAR PUSTAKA	xv
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah	3
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian	9
Gambar 2.1 Tahap Utama Penilaian Kinerja Metode MBO	11
Gambar 2.2 Konsep <i>Total Performance Scorecard</i>	16
Gambar 2.3 Siklus <i>Total Performance Scorecard</i>	19
Gambar 2.4 Pertanyaan Tentang Unsur-Unsur OBSC	22
Gambar 2.5 Siklus Pengembangan dalam TPS	30
Gambar 2.6 Siklus Belajar Kolb	31
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Program Studi Ilmu Komunikasi	34
Gambar 3.2 Peta Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar	54
Gambar 4.1 Peta Strategi dan Rencana Kinerja Dosen Tetap (Tenaga Edukatif)	79
Gambar 4.2 Peta Strategi dan Rencana Kinerja Karyawan (Tenaga Non Edukatif)	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Bobot Faktor W1 dan W2	27
Tabel 3.1 Peralatan yang Tersedia di Setiap Ruang Perkuliahan	38
Tabel 3.2 Personal Balanced Scorecard Dosen Tetap Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Ibu “A”	47
Tabel 3.3 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Keuangan	47
Tabel 3.4 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Eksternal	48
Tabel 3.5 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Internal	48
Tabel 3.6 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran	49
Tabel 3.7 Faktor Penentu Keberhasilan Program Studi Ilmu Komunikasi	53
Tabel 4.1 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Keuangan	57
Tabel 4.2 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Eksternal	59
Tabel 4.3 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Internal	63
Tabel 4.4 <i>Scorecard</i> Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran	65
Tabel 4.5 <i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Keuangan	67
Tabel 4.6 <i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Eksternal	69
Tabel 4.7 <i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Internal	71
Tabel 4.8 <i>Scorecard</i> Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran	74
Tabel 4.9 Angka Prioritas Tindakan Perbaikan	76
Tabel 4.10 Hasil Pertemuan Ambisi: Kesepakatan Dosen Tetap	80
Tabel 4.11 Hasil Pertemuan Ambisi: Kesepakatan Karyawan	82
Tabel 4.12 Kompetensi yang Harus Dimiliki Dosen Tetap (Tenaga Edukatif) dalam Mencapai Target yang Ditetapkan	83
Tabel 4.13 Kompetensi yang Harus Dimiliki Karyawan (Tenaga Non Edukatif) dalam Mencapai Target yang Ditetapkan	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1:	Analisis SWOT Program Studi Ilmu Komunikasi
Lampiran 2:	Rencana Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi dalam 10 Tahun Mendatang (Renstra)
Lampiran 3:	Format Kuisisioner
Lampiran 4:	Hasil Pengolahan Data Kuisisioner



BAB 1

PENDAHULUAN

I. 1 Latar Belakang Permasalahan

Dengan daya saing Perguruan Tinggi Swasta yang cukup meningkat akhir-akhir ini, membuat pendidikan tingkat universitas di Indonesia menjadi beragam dan kompetitif. Berdasarkan data resmi *Kopertis Wilayah III (Jakarta)* tercatat 407 perguruan Tinggi swasta terdiri dari 52 universitas, 169 sekolah tinggi, 12 politeknik, 7 institut dan 167 akademi¹. Untuk itu perlu peningkatan profesionalitas dalam segi pelayanan terhadap masyarakat itu sendiri dalam hal ini civitas akademika. Saat ini lembaga pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi yang sering luput akan pencapaian terhadap tujuan organisasi. Dan seringkali kita dapati para pekerja suatu lembaga pendidikan tidak mencurahkan perhatiannya secara penuh pada lembaga pendidikan yang menaunginya. Akibat dari hal tersebut, maka program perbaikan dan pengembangan yang dilakukan di lembaga pendidikan tersebut hanya bersifat sementara dan hanya memperbaiki penampilan yang mengakibatkan terlewatnya kesempatan untuk meraih daya saing tersebut.

Dalam hal ini lembaga Pendidikan khususnya Universitas Al Azhar merupakan suatu lembaga yang bergerak di bidang jasa, menitikberatkan pada sistem pelayanan profesional untuk meningkatkan daya saing. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Al Azhar Indonesia pada khususnya, merupakan Fakultas yang memiliki jumlah mahasiswa terbesar terutama Program Studi Ilmu Komunikasi. Berdasarkan data dari bagian pendaftaran Universitas Al Azhar Indonesia, mahasiswa yang diterima di Program Studi Ilmu Komunikasi adalah \pm 200 mahasiswa/tahun ajaran baru. Jadi jumlah mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi seluruhnya yang aktif sebanyak 700 orang atau sekitar 70% dari jumlah mahasiswa Al Azhar Indonesia keseluruhannya. Maka dari itu perlu kiranya bahwa Program Studi Ilmu

¹ www.dikti.org.id/diakses_pada_selasa,13_mei_2008/pukul_11.00_WIB

Komunikasi meningkatkan sistem pelayanan baik secara vertikal maupun secara horisontal. Dengan adanya suatu sistem yang mengakomodasi antara sistem pelayanan profesional dengan kinerja karyawan itu sendiri. Diharapkan terdapat adanya korelasi antara keinginan individu (personal) dengan institusi (budaya perusahaan) tempat karyawan tersebut bernaung dalam meningkatkan etos kerja karyawan, baik internal maupun eksternal.

Untuk itu diperlukan suatu proses yang sistematis terhadap perbaikan, pengembangan, dan proses belajar yang bersifat bertahap, bersinambungan, dan rutin yang berfokus pada perbaikan kinerja dan organisasi secara berkelanjutan. Salah satu proses tersebut dinamakan dengan *Total Performance Scorecard (TPS)*, yang merupakan penggabungan antara *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management*².

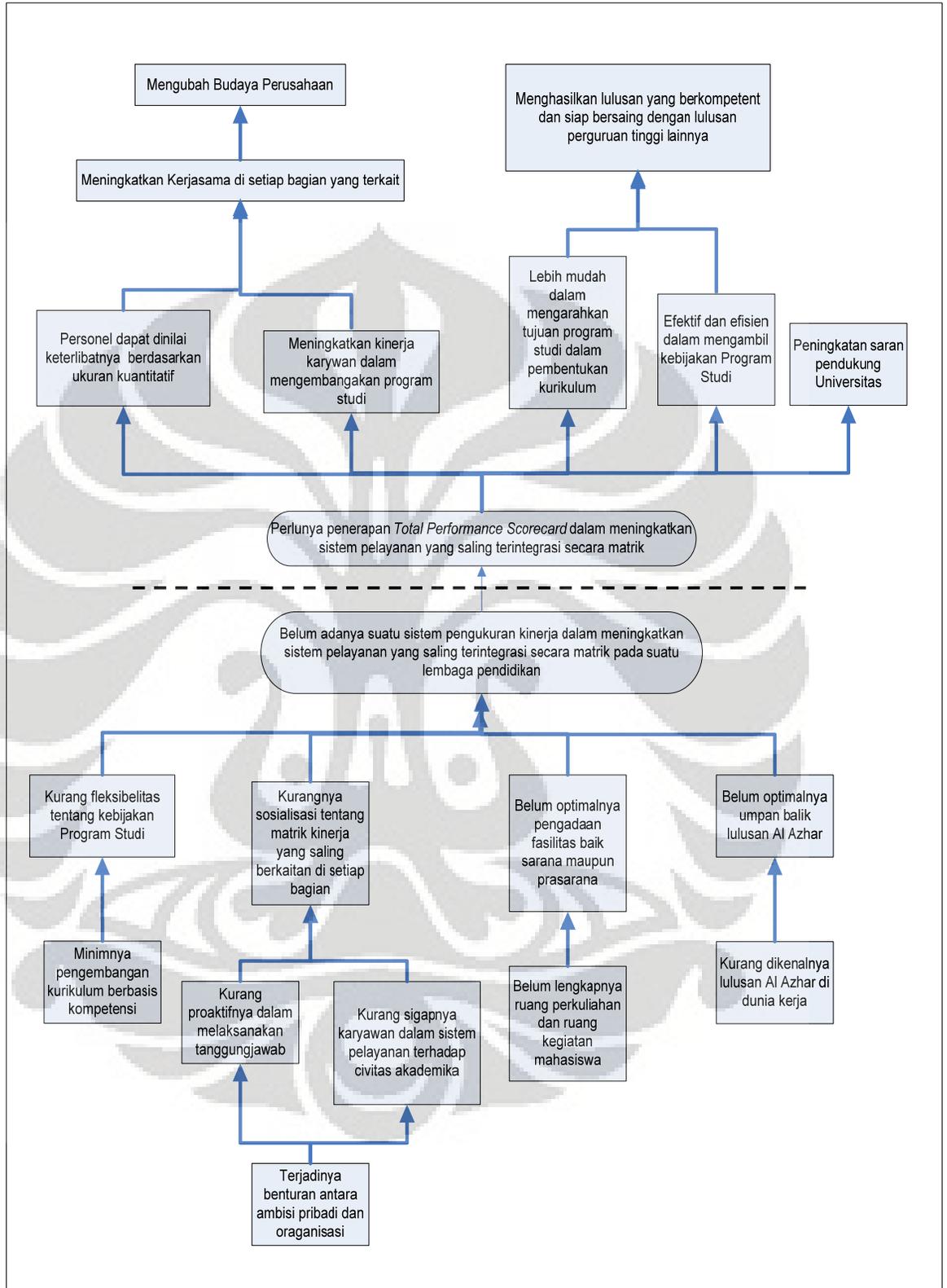
Didalam konsep ini di setiap komponennya, mencakup seluruh kesatuan visi, misi, peran kunci, nilai inti, faktor keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan proses belajar yang berkesinambungan³. Dengan mencoba menyelaraskan visi, misi, antara ambisi individu (personal) terhadap visi, misi institusi organisasinya, diharapkan terdapat perubahan yang lebih baik dan optimal serta berkesinambungan, baik bagi individu pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

I. 2 Diagram Keterkaitan Permasalahan

Pada sub bab ini dicoba menggambarkan kondisi umum permasalahan yang sekarang dihadapi oleh Program Studi Ilmu Komunikasi dengan diagram berikut:

² Hubert K Rampersad. Measuring. *Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational Effectiveness*. Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 22-23

³ *ibid*.pg. 21



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

I. 3 Perumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dirangkum pada diagram keterkaitan permasalahan, maka permasalahan yang ada di lingkungan Program Studi Ilmu Komunikasi secara implisit dapat dirumuskan menjadi beberapa hal diantaranya:

- ❖ Masih ada terjadinya benturan antara ambisi pribadi dan ambisi organisasi.
- ❖ Program-program perbaikan dan pengembangan hanya bersifat sementara dan hanya memperbaiki penampilan saja.
- ❖ Belum adanya suatu sistem yang terintegrasi secara matrik antara sistem pelayanan dengan kinerja di Program Studi Ilmu komunikasi FISIP Al Azhar ini.

Sehingga penelitian ini dirasakan cukup penting untuk mengetahui secara general dan personal pokok permasalahan yang ada di dalam Program Studi tersebut. Dengan menggunakan suatu metode yang dapat mensinkronisasikan antara ambisi pribadi dan organisasi serta proses perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan ini. Karena urgennitas tersebut maka judul yang diangkat pada penelitian ini adalah **Perancangan *Total Performance Scorecard* Pada Program Studi Ilmu Komunikasi di Perguruan Tinggi.**

I. 4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan rancangan *Total Performance Scorecard*, pada Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP AL Azhar Indonesia
2. Mendapatkan rumusan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP dengan pendekatan *Total Performance Scorecard*

I. 5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk membatasi penelitian ini pada pokok permasalahan, maka ruang lingkup penelitian ini di batasi agar tidak terlalu meluas dan sesuai dengan tujuan yang ingin di capai. Adapun pembatasan yang dilakukan adalah :

1. Penelitian ini dilakukan pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al Azhar Indonesia.
2. Rancangan *Total Performance Scorecard* hanya terdiri dari Dosen Tetap, Karyawan di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP AL Azhar Indonesia.
3. Penyebaran rumusan *Personal Balanced Scorecard* terdiri dari Pimpinan , Dosen Tetap, Karyawan, Tenaga Pendukung di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia
4. Data yang digunakan adalah data tahun 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008.

I. 6 Metodologi Penelitian

Metode Penelitian ini dibagi beberapa tahap, yaitu:

1. Studi Pendahuluan

Tahap ini meliputi:

- Identifikasi Permasalahan

Dalam tahap ini penulis melakukan identifikasi terhadap kondisi umum Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP UAI dengan langsung melakukan pengamatan ke lapangan dan melakukan wawancara dengan pihak terkait yang dianggap berkompeten dalam pengembangan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi.

- Perumusan Permasalahan

Setelah masalah teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan permasalahan yang didapat.

- Merumuskan Tujuan Penelitian

Setelah perumusan masalah dilakukan, maka penulis mencoba menentukan tujuan penelitian dan merumuskan batasan-batasan agar hasil yang didapatkan tepat dan terarah.

2. Persiapan dalam Perencanaan *Total Performance Scorecard*

Untuk merancang *Total Performace Scorecard* di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP UAI, penulis melakukan langkah-langkah berikut :

- Mengumpulkan Data Awal

Data awal yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan visi, misi, profil dan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi. Selain itu untuk lebih memahami visi, misi dan strategi, maka penulis merasa perlu untuk melakukan wawancara kepada beberapa orang yang dianggap ahli atau berkompeten.

- Mengumpulkan Data untuk Analisis

Untuk keperluan analisis eksternal dan internal, maka diperlukan data pendukung. Karena itu, penulis mencoba mencari data pendukung melalui buku, artikel, jurnal, dokumen dari Program Studi Ilmu Komunikasi, dan wawancara kepada beberapa orang yang dianggap berkompeten dalam penentuan dan pelaksanaan Strategi Program Studi tersebut.

3. Pemetaan Strategi dan Perancangan *Total Performance Scorecard*

Pada tahap ini, penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Analisis *The Personal Balance Scorecard*

Analisis ini mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan berkesinambungan atas keterampilan dan perilaku pribadi dalam Lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al Azhar Indonesia.

- Analisis *The Organizational Balance Scorecard*

Analisis ini mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi. Hal ini meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis secara berkesinambungan, serta pengembangan strategi yang berfokus kepada pencapaian daya saing bagi Universitas Al Azhar Indonesia.

- Analisis *Total Quality Management* (Perbaikan)

Analisis ini dimulai dengan mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah yang ada, mengambil tindakan, memeriksa efektifitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis yang dicapai dengan rutin, sistematis dan konsisten. Analisis ini menekankan

pada Program Studi Ilmu Komunikasi dalam memuaskan pelanggan.

- Analisis *Competence Management* (Pengembangan)

Analisis ini berfokus pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pada analisis ini terdapat perencanaan hasil, pelatihan, penelitian, dan pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.

I. 7 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini di susun dalam 5 bab untuk memberikan gambaran yang sistematis mulai awal penelitian dilakukan, hingga didapatkan rancangan metode yang tepat untuk diterapkannya *Total Performace Scorecard* untuk mengembangkan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia.

Bab I merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang penulisan, keterkaitan masalah yang ada, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penelitian.

Untuk landasan teori yang dijadikan acuan dalam penulisan *Total Performance Scorecard* di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia diuraikan dalam Bab II. Bab ini menjelaskan konsep-konsep dasar *Total Performance Scorecard*, bagaimana menerapkannya, serta perannya dalam manajemen strategi di suatu lembaga pendidikan.

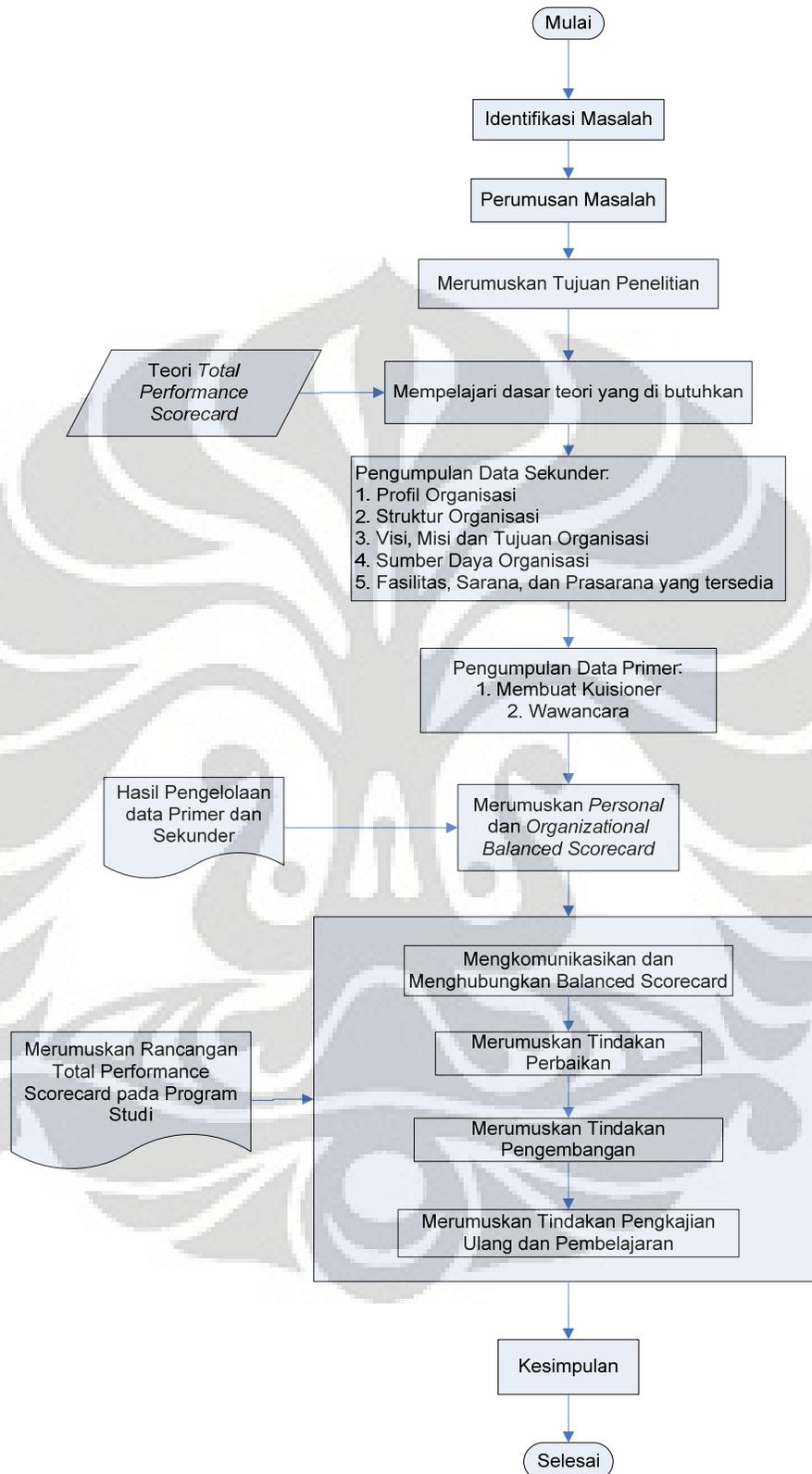
Sedangkan pada Bab III di sajikan seluruh data mulai dari visi, misi, strategi Program studi serta data-data yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja. Dengan membaca bab III kita akan memahami gambaran umum kondisi sebelum menerapkan *Total Performance Scorecard*. Dalam bab ini disertakan pula data-data hasil pengolahan kuisioner.

Pada Bab IV diuraikan tahapan perancangan dan perumusan penerapan *Total Performance Scorecard* di Program Studi Ilmu Komunikasi, yang dimulai dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi dalam perspektif

Personal Balance Scorecard dan *Organizational Balance Scorecard* yang sudah didapatkan dari Bab III.

Selanjutnya pada bab V berisi tentang kesimpulan, menguraikan kesimpulan yang diambil penulis berdasarkan hasil penerapan *Total Performance Scorecard* dan pengukuran kinerja yang telah didapatkan. Sekaligus sebagai penutup dari penulisan tugas akhir ini.





Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

BAB 2

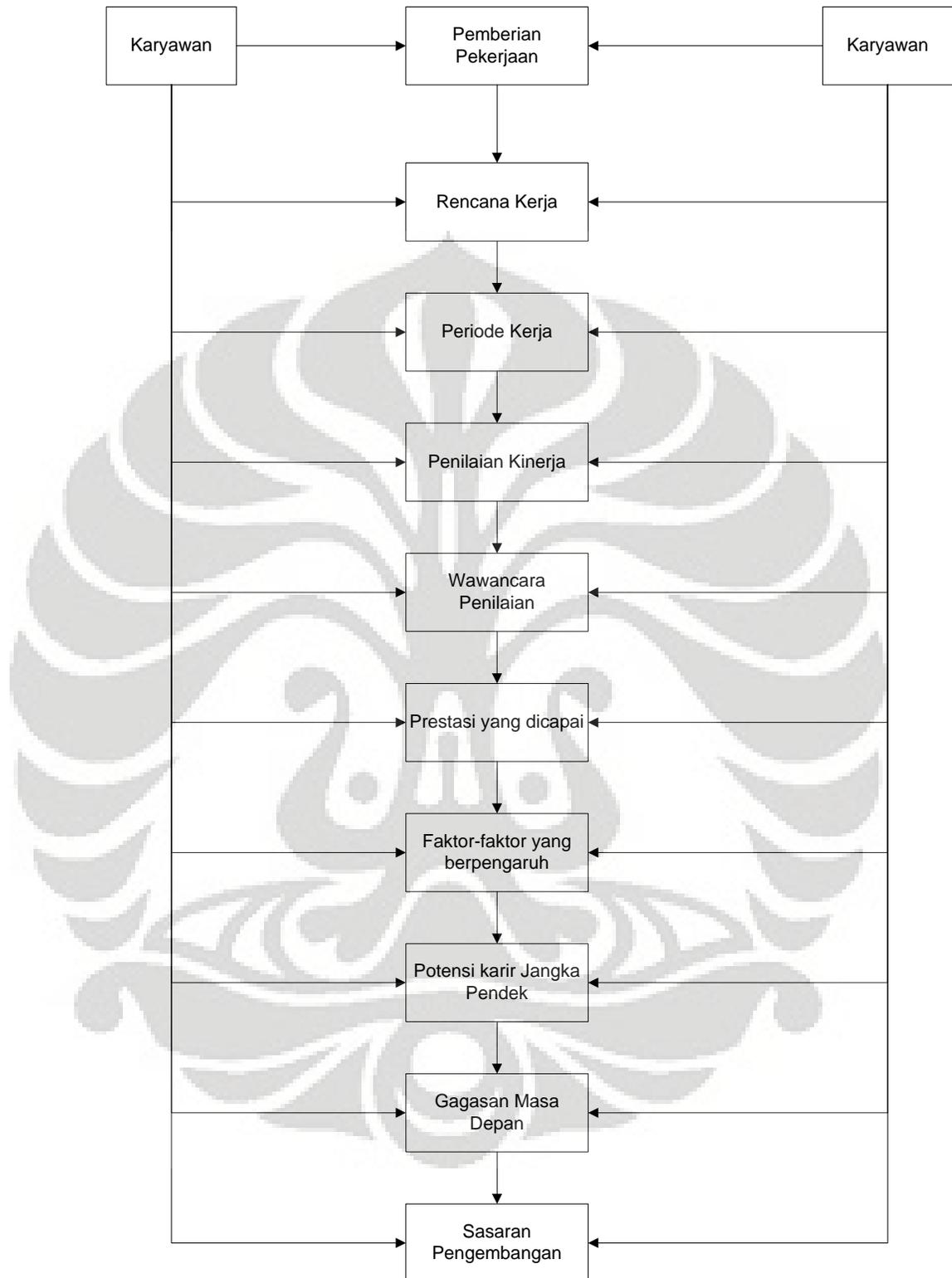
DASAR TEORI

2.1 Pengukuran kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, apabila orang akan memperoleh apa yang diinginkan, orang tersebut harus memberikan apa yang diinginkan atasannya atau perusahaan mereka.

Ada beberapa metode dalam hal penilaian kinerja salah satunya adalah Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Dimana karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada perusahaannya tetapi juga kepada diri sendiri. Kesadaran inilah yang merupakan kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*) merupakan penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengenal kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa mendatang. Sedangkan Manajemen, berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*) merupakan suatu penilaian dimana karyawan dan perusahaan bersama-sama menetapkan sasaran dan tujuan pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Penilaian dengan metode ini merupakan salah satu alternatif untuk mengatasi klemahan-klemahan dari penurunan kinerja gambar 2.1⁴.

⁴ Viethzal Rivai, Prof., Dr., MBA. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori dan Praktek*. PT.Rajagrafindo Jakarta. 2004. Hal. 309-353



Gambar 2.1 Tahap Utama Penilaian Kinerja Metode MBO

Metode ini sebagai sebuah program dimana manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang hendak dicapai, yang dapat dilakukan melalui prosedur, atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai dan tantangan yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut serta cara menghadapi tantangan tersebut. Salah satu metode lain dalam meningkatkan kinerja adalah *Total Performance Scorecard*

2.2 *Total Performance Scorecard*

Total Performance Scorecard meliputi penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management*. *Total Performance Scorecard* didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan perbaikan, pemelajaran, dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu itu. Ketiganya terkait erat dan harus di jaga keseimbangannya.

$$TPS = \text{Proses bersinambungan [perbaikan + pengembangan + pemelajaran]}$$

Total Performance Scorecard mencakup seluruh kegiatan visi dan misi organisasi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan pemelajaran yang bersifat bersinambungan⁵.

2.2.1 Konsep *Total Performance Scorecard*

Konsep *Total Performance Scorecard* merupakan sebuah suatu konsep baru tentang suatu manajemen perubahan dan perbaikan. Dalam *Total Performance Scorecard* perbaikan, pengembangan dan pemelajaran di berlakukan sebagai proses etis bersiklus dimana pengembangan kemampuan pribadi dan organisasi

⁵ Hubert K Rampersad. *Measuring Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness*. *International Journal Measuring Business Excellence*; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 22-23

dan keterlibatan batin saling memperkuat. Konsep terpadu itu terdiri atas lima unsur berikut⁶:

1. *Personal Balanced Scorecard (PBSC)*

Mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan bersinambungan dari keterampilan dan perilaku pribadi, dengan fokus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi dalam masyarakat. Merumuskan PBSC adalah titik awal konsep TPS yang menggunakan pengetahuan dan citra diri untuk menciptakan keseimbangan yang efektif antara ambisi pribadi serta perilaku pribadi di satu sisi, dan membuat sinergi positif antara ambisi pribadi dengan ambisi bersama (organisasi) pada sisi lainnya. Disini visi, misi, peran kunci pribadi disebut ambisi pribadi. Pengelolaan diri, pengembangan diri, dan pelatihan diri merupakan inti dari PBSC, dan terfokus pada manajer sekaligus karyawan di dalam keseluruhan organisasi

2. *The Organizational Balanced Scorecard (OBSC)*

Mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan dan Norton, 1996, 2000). Disini visi, misi, dan peran kunci pribadi disebut ambisi organisasi. Konsep itu meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang bersinambung, serta pengembangan strategi yang berfokus pada pencapaian daya saing perusahaan. *Scorecard* perusahaan ini di komunikasikan dan dipindahkan kedalam *scorecard* unit bisnis, *scorecard* tim, dan perencanaan kinerja bagi karyawan perorangan. Di sini fokusnya pada pengembangan dan penerapan strategi.

3. *Total Quality Management (TQM)*

Merupakan cara hidup disiplin dalam keseluruhan organisasi, dimana perbaikan bersinambungan sangat penting. Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, memeriksa

⁶ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 10-13.

efektifitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis yang dicapai dengan cara rutin, sistematis dan konsisten (Imai, 1986: Rampersad, 2001A). TQM memfokuskan pada mobilisasi keseluruhan organisasi untuk secara bersinambungan memuaskan kebutuhan pelanggan. Itu adalah sebuah filosofi sekaligus rangkaian pedoman yang membentuk organisasi yang terus membaik berdasarkan efektifitas siklus Deming (Deming, 1985). Siklus Deming terdiri atas beberapa tahap-tahap berikut:

1. *Plan* atau Merencanakan (Mengembangkan rencana perbaikan)
2. *Do* atau Melakukan (Menjalankan rencana perbaikan dengan skala terbatas)
3. *Check* atau Memeriksa (Mengkaji ulang hasil tindakan perbaikan)
4. *Act* atau Bertindak (Menerapkan perbaikan yang telah terbukti)

Siklus belajar itu, disebut juga siklus pembelajaran PDCA. Digunakan dalam konsep TPS untuk melakukan perbaikan pribadi dan proses bersinambungan dan bertahap. Fokus TQM disini adalah pada pembelajaran dan proses PDCA.

4. *Competence Management (CM)*

Meliputi proses pengembangan bersinambungan dari potensi manusia di dalam organisasi. Bertujuan untuk melakukan proses bersinambungan sehingga memberikan kinerja terbaik dengan masyarakat yang termotivasi dan maju. Fokusnya pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. CM melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan; kumpulan informasi, kemampuan, pengalaman, keterampilan, sikap, standar, nilai, pandangan, dan prinsip-prinsip (pengetahuan) yang terpusat pada penyelesaian ahli (*expert fullfilment*) tugas. Disini yang terpenting adalah siklus pengembangan, yang terdiri atas tahap-tahap berikut:

1. Perencanaan hasil
2. Pelatihan

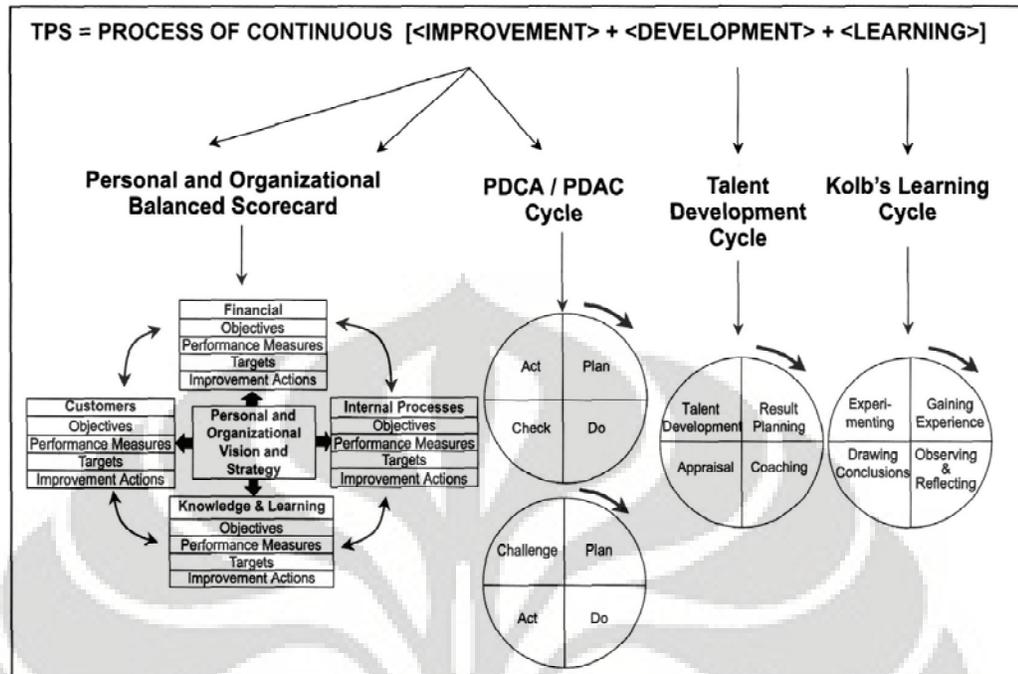
3. Penilaian
4. Pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.

5. Kolb Learning Cycle (Siklus Belajar Kolb)

Proses pembelajaran naluriah (*instinctive learning*) itu, atau belajar melalui pengalaman, ada dalam keempat konsep manajemen yang telah disebutkan. Bersama pembelajaran secara sadar (*conscious learning*), atau belajar melalui pendidikan. Bentuk-bentuk pembelajaran itu menghasilkan perubahan perilaku perorangan dan perilaku bersama. Siklus belajar Kolb terdiri atas empat tahap berikut:

1. Memperoleh pengalaman praktik
2. Mengamati pengalaman itu, merenungkan kemudian menilainya
3. Mengambil kesimpulan dari pengalaman itu, dan kemudian mengubah kesan yang didapat kedalam berbagai pola pengalaman (*rules of experience*), konsep, hipotesis, model dan teori supaya dapat mengambil kesimpulan dari pengalaman yang serupa.
4. Menguji gagasan itu dalam eksperimen, yang kembali akan menghasilkan perilaku dan pengalaman baru.

Setelah merencanakan tahap-tahap diatas (PBSC, OBCS, TQM, CM, dan siklus Kolb), maka siklus itu dimulai dari awal lagi. Gambaran hubungan antara berbagai unsur TPS yang merupakan konsep manajemen terpadu secara bersama-sama membentuk suatu kesatuan yang harmonis ditunjukkan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Konsep Total Performance Scorecard

Sumber: Hubert K Rampersad. *Measuring. Total Performance Scorecard: The Way to Persona Integrity and Organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 22*

2.2.2 Siklus Total Performance Scorecard

Konsep TPS ini mengacu kepada cara hidup dalam organisasi dimana kekuatan *Balances Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* telah diperluas dan diperdalam dengan wawasan manajemen baru. Model TPS merupakan sebuah model bersiklus terpadu dimana ada interkasi antar tiga kekuatan perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran sebagai intinya. Model tersebut terdiri atas lima tahap⁷:

1. **Merumuskan.** Ini adalah tahapan perumusan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard*. Proses pembentukan strategi pribadi dan organisasi dimulai dengan lokakarya informal selama dua hari dimana tim perusahaan mengambil bagian aktif.
2. **Mengkomunikasikan dan Menghubungkan.** Tahap ini semua pihak yang berkepentingan ambil bagian dalam strategi bisnis baru dengan

⁷ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 40-42.

mengkomunikasikan dan menerjemahkan secara efektif *scorecard* perusahaan kepada semua *scorecard* unit bisnis dan tim, serta kemudian menghubungkan *scorecard* tim dengan rencana kinerja masing-masing karyawan.

3. **Memperbaiki.** Tahap ini menunjukkan proses memperbaiki diri pribadi dan pekerjaan secara terus menerus. Tahap ini berkaitan dengan penerapan tindakan perbaikan perorangan dan organisasi yang masing-masing difokuskan kepada keberhasilan pribadi dan daya saing organisasi. Tindakan organisasi yang berkaitan dengan:

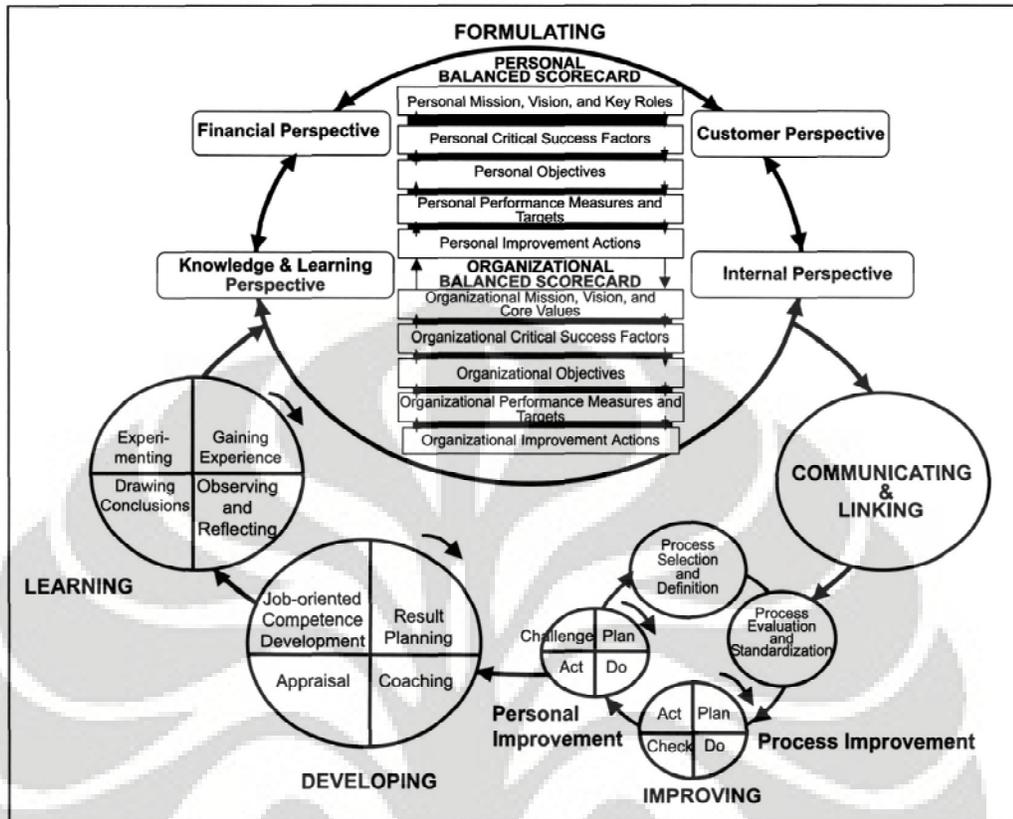
- a. *Memperbaiki.* Proses ini menangani *melakukan hal yang ada dengan lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat*, seperti proses bisnis dengan menghilangkan birokrasi serta pengulangan, penyederhanaan kerja, pengurangan waktu proses produksi, perubahan metode dan prosedur kerja, otomatisasi, dll. Penekanannya di sini pada *efisiensi*, atau *melakukan sesuatu dengan benar*.
- b. *Membarui.* Proses ini menangani *melakukan hal yang ada dengan cara yang berbeda*, seperti inovasi proses, desain proses baru, restrukturisasi organisasi, realisasi perubahan budaya, dll. Di sini penekanannya pada *efektifitas*, atau *melakukan sesuatu dengan benar*. Pada saat menerapkannya proses perbaikan, keempat tahap berikut dilakukan:
 - i. *Seleksi dan definisi proses.* Memilih dan mendefinisikan proses kritis berkaitan dengan tindakan perbaikan yang bersinambungan.
 - ii. *Evaluasi dan Standarisasi Proses.* Deskripsi, evaluasi dan standarisasi proses yang sudah dipilih.
 - iii. *Perbaikan Proses.* Perbaikan bersinambungan proses sudah dievaluasi sesuai dengan siklus PDCA.
 - iv. *Perbaikan Pribadi.* Perbaikan perorangan bersinambungan sesuai dengan siklus PDCA.

4. **Mengembangkan.** Proses ini meliputi pengembangan bersinambungan kemampuan terkait dengan pekerjaan perorangan berdasarkan siklus pengembangan. Di sini penekanannya pada perkembangan dan pertumbuhan karyawan perorangan berkaitan dengan pekerjaan, melalui penyerapan pengetahuan mereka dan penggunaan maksimal kemampuan mereka. Dengan cara itu, mereka dapat memenuhi pekerjaan mereka dengan lebih *efektif*. Siklus perkembangan diulang terus-menerus dan terdiri atas tahapan-tahapan berikut:

- i. *Perencanaan hasil* (membuat profil kemampuan dengan penugasan terkait dengan hasil-hasil yang ingin dicapai)
- ii. *Pelatihan* (membantu memperoleh hasil yang telah disepakati, memberikan bimbingan perorangan, dan memberikan umpan balik)
- iii. *Penilaian* (mengisi fungsi, memeriksa apakah semua penugasan dipenuhi dan hasil yang dicapai, memberikan umpan balik 360⁰, dan mengkaji ulang hasil) dan
- iv. *Pengembangan kemampuan berorientasi pekerjaan* (pengembangan kemampuan karyawan melalui kursus, pelatihan dan lain-lain)

5. **Pengkajian Ulang dan Pembelajaran.** Proses ini mencakup kumpulan informasi umpan balik, pengkajian ulang *scorecard*, aktualisasi *scorecard* berdasarkan kondisi yang berubah, dokumentasi pelajaran yang diperoleh, dan identifikasi kesempatan perbaikan serta tindak lanjut.

Perbaikan dan perubahan organisasi yang sesungguhnya hanya akan tercapai apabila orang-orangnya berubah dan menjadi lebih baik secara internal. Konsep *Total Performance Scorecard* berawal dari mempelajari dan merumuskan ambisi pribadi tiap karyawan, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi. Siklus *Total Performance Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3 Siklus *Total Performance Scorecard*

Sumber: Hubert K Rampersad. *Measuring. Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global, pg. 34*

2.3 Merumuskan *Balanced Scorecard*

Pada *Total Performance Scorecard* terdapat tahap perumusan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dan *Personal Balanced Scorecard*. Pada sub bab ini diawali dengan penggambaran OBSC yang membentuk dasar dari PBSC.

2.3.1 *Organizational Balanced Scorecard*

Organizational Balanced Scorecard (OBSC) merupakan instrumen manajemen dari atas ke bawah yang digunakan untuk membuat terlaksananya visi strategis organisasi di semua tingkat organisasi (Kaplan dan Norton, 1996, 2000). Hal itu didasarkan pada faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan. OBSC adalah pendekatan partisipatif yang memberikan kerangka untuk pengembangan sistematis visi organisasi. OBSC membuat visi menjadi terukur, serta menerjemahkan secara

Universitas Indonesia

sistematis kedalam tindakan. Unsur OBSC terbagi atas berbagai perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, pengetahuan dan pembelajaran, kualitas jasa, dan pangsa pasar. Namun yang paling banyak digunakan adalah empat perspektif berikut (Kaplan dan Norton, 1996)⁸:

1. Keuangan : Kondisi keuangan yang kuat.
2. Pelanggan : Kepuasan Pelanggan.
3. Proses Internal: Kendali Proses
4. Pengetahuan dan Pembelajaran: Keterampilan dan sikap karyawan, serta kemampuan belajar organisasi.

2.3.1.1 Visi Organisasi

Visi organisasi memuat mimpi organisasi yang paling ambisius, memberikan impian bersama tentang kondisi masa depan yang diinginkan dan bisa tercapai. Visi menunjukkan apa yang ingin dicapai organisasi, apa yang penting untuk keberhasilan, dan dari mana faktor penentu keberhasilan yang membuat unik. Rumusan visi yang efektif akan membimbing ambisi kreativitas pribadi, menciptakan iklim yang subur bagi perubahan drastis, memperkuat keyakinan organisasi akan masa depan, sehingga memicu energi perorangan yang dapat membentuk ambisi organisasi bersama dan mempunyai dampak yang penting bagi hubungan antar karyawan dan organisasi.

2.3.1.2 Misi Organisasi

Misi Organisasi mencakup jati diri organisasi dan menunjukkan alasan keberadaan organisasi, untuk siapa, mengapa, kebutuhan apa yang dipenuhi, tujuan akhir, fungsi utama, dan pihak yang berkepentingan yang paling penting. Misi menentukan sifat organisasi dan tidak terbatas waktu. Misi yang dirumuskan dengan baik dan diutarakan dengan tegas akan menciptakan kesatuan sikap karyawan, memperkuat tekad mereka, dan memperbaiki suasana komunikasi dua arah dalam organisasi.

⁸ Suwardi Luis, B.Psy., MBA. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta 2007. Hal 19

2.3.1.3 Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi

Untuk bisa bertahan hidup, organisasi harus unggul dalam hal faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor*) atau faktor yang paling penting untuk keberhasilan organisasi. Topik-topik strategis semacam itu menentukan daya saing (*Competitive Advantage*) organisasi. Faktor itulah yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain, dan membuat unik di pasar. Faktor penentu keberhasilan juga berkaitan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang disebutkan, dan dengan begitu membentuk bagian terpadu dari visi organisasi. Perspektif itu bersama faktor penentu keberhasilan merupakan konsep utama *Scorecard*.

2.3.1.4 Nilai Inti Organisasi

Nilai inti menentukan cara seseorang harus bertindak untuk mewujudkan visi. Nilai itu berperan sebagai prinsip pemandu yang mendukung perilaku orang dalam pekerjaannya. Nilai inti mengungkapkan cara memperlakukan orang satu sama lainnya, cara melihat pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok dan masyarakat. Nilai inti harus etis agar bisa lolos tes pemeriksaan moral. Setiap orang dalam organisasi harus bertindak sesuai dengan prinsip dan standar moral itu.

2.3.1.5 Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah hasil terukur yang harus dicapai dalam jangka pendek untuk mewujudkan visi jangka panjang. Tujuan itu langsung diambil dari faktor penentu keberhasilan dan menciptakan terobosan yang realistis. Akan tetapi menghitung tujuan tidak dilakukan dalam *Balanced Scorecard*, hal itu akan dilakukan pada tahap berikutnya melalui tolok ukur kinerja dan target. Tujuan strategis itu membentuk sebagian dari rantai sebab akibat, yang menghasilkan tujuan akhir organisasi.

2.3.1.6 Tolok Ukur Kinerja Organisasi

Tolok ukur kinerja adalah petunjuk yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis, dan digunakan untuk menilai berfungsinya suatu proses. Petunjuk itu merupakan standar untuk mengukur perkembangan tujuan strategis. Ketika saling dihubungkan sedemikian rupa, sehingga manajer dapat menyimpulkan tindakan tertentu. Petunjuk itu memberikan

sinyal yang tepat waktu kepada manajemen untuk membimbing organisasi, berdasarkan pengukuran (proses) perubahan dan perbandingan antara hasil yang diukur dengan standar yang sudah ditetapkan. Oleh Karena itu, tolok ukur kinerja membuat visi dan tujuan organisasi dapat diukur.

2.3.1.7 Target Organisasi

Target adalah tujuan kuantitatif sebuah tolok ukur kinerja. Hal itu merupakan nilai yang ingin dicapai organisasi, dan perwujudannya dapat diukur dengan tolok ukur kinerja. Dengan kata lain, target menunjukkan nilai-nilai yang harus dicapai.

2.3.1.8 Tindakan Perbaikan Organisasi

Tindakan perbaikan merupakan strategi yang dilakukan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Tindakan itu, yang memberikan sumbangan terbesar bagi faktor penentu keberhasilan, dipilih untuk diterapkan.



Gambar 2.4 Pertanyaan tentang Unsur-Unsur OBSC

Sumber: Hubert K Rampersad. *Measuring. Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 28.*

2.3.2 *Personal Balanced Scorecard*⁹

Dalam konsep TPS, pengembangan kemampuan perorangan, tugas dan organisasi menjadi fokus. PBSC berkaitan dengan pengembangan kemampuan perorangan, sedangkan OBSC berhubungan dengan pengembangan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi. Yang terpenting dalam PBSC adalah introspeksi terhadap kehidupan pribadi, keterampilan, dan perilaku sosial perorangan. Perumusan PBSC diharapkan bisa memperbaiki perilaku pribadi dan menciptakan masa depan pribadi itu sendiri.

Alasan kedua kenapa PBSC begitu penting adalah mencari keseimbangan yang tepat antara ambisi pribadi dan perilaku pribadi, sehingga menghasilkan kedamaian batin, penghematan energi, dan kemampuan untuk dibimbing kata hati yang keseluruhannya akan mengembangkan karisma pribadi.

Alasan ketiga pentingnya pendekatan PBSC adalah adanya keseimbangan yang efektif antara kepentingan karyawan perorangan dan kepentingan organisasi, karyawan akan bekerja dengan komitmen yang lebih besar untuk pengembangan dan pelaksanaan OBSC. Sehingga ketika timbul pertanyaan dalam diri tentang apa yang kita inginkan untuk organisasi dan kemana kita akan pergi bersama, kita juga akan bertanya apa yang kita inginkan untuk diri sendiri dan situasi saling menguntungkan yang membantu kedua kepentingan tersebut.

Alasan keempat penggunaan PBSC adalah sebagai langkah pertama dalam proses pengembangan strategi adalah: itulah hal tepat yang harus dilakukan. Jangan lagi membuang waktu dengan pengembangan strategi dan perbaikan serta perubahan organisasi menurut pendekatan tradisional yang hanya bersifat penampilan luar.

Sama halnya dengan OBSC, PBSC juga memiliki empat perspektif yang mencakup hasil pribadi (bidang hasil) yang penting bagi pengembangan diri, kesejahteraan pribadi, dan keberhasilan anda, yaitu:

⁹ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 31-39.

1. Keuangan: kemampuan keuangan pribadi. Sejauh mana pribadi seseorang mampu memenuhi kebutuhan keuangannya.
2. Pelanggan (eksternal): hubungan dengan suami/istri, anak, teman, atasan, rekan kerja, dan yang lainnya.
3. Proses Internal: kesehatan fisik dan mental. Berkaitan tentang bagaimana pribadi seseorang dapat mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental untuk menciptakan nilai bagi pribadi itu sendiri dan orang lain.
4. Pengetahuan dan Pembelajaran: Keterampilan dan kemampuan belajar anda.

2.3.2.1. Visi Pribadi

Pernyataan visi pribadi menggambarkan ke mana tujuan hidup untuk masa depan, nilai dan prinsip yang membimbing pribadi seseorang, apa yang diwakilinya, sifat ideal, pekerjaan ideal, lingkungan hidup ideal yang ingin dimiliki.

2.3.2.2. Misi Pribadi

Pernyataan misi pribadi mencakup filosofi hidup dan tujuan hidup keseluruhan, yang menunjukkan siapa, mengapa, dan tujuan hidup seseorang di bumi ini. Perumusannya didasarkan pada pencarian seseorang akan jati diri pribadinya.

2.3.2.3. Peran Kunci Pribadi

Peran kunci pribadi seseorang berkaitan dengan cara orang tersebut mengisi berbagai peran penting dalam hidupnya untuk mewujudkan visi dan misi pribadinya. Mencakup pada jenis hubungan bagaimana yang diinginkan rekan kerja, teman, keluarga, tetangga dan orang-orang lainnya. Perumusan pada peran kunci dapat menghasilkan pengetahuan diri yang lebih besar dan citra diri yang lebih baik, sehingga pada saatnya mampu meningkatkan kemampuan belajar seseorang.

Menurut Stephen Covey (1993), ambisi pribadi seseorang (visi, misi, dan peran kunci) merupakan konstitusi pribadi yang melandasi kehidupan dan perilaku seseorang, yang pada saatnya akan menentukan keputusan tentang apa yang akan dicapai dan dilakukan.

2.3.2.4. Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi

Hal terpenting dalam faktor penentu keberhasilan pribadi adalah faktor-faktor yang membuat pribadi seseorang unik, apa yang menentukan keberhasilan pribadi, dan apa kemampuan pribadi yang paling penting. Faktor penentu keberhasilan pribadi diambil dari visi, misi, dan peran kunci pribadi. Faktor tersebut berhubungan dengan keempat perspektif BSC (keuangan, eksternal, internal, dan pengetahuan serta pembelajaran).

2.3.2.5. Tujuan Pribadi

Hal terpenting dalam tujuan pribadi adalah hasil jangka pendek terukur mana yang ingin saya capai. Tujuan pribadi menggambarkan hasil pribadi yang ingin dicapai dalam rangka mewujudkan visi pribadi. Tujuan Pribadi anda merupakan hasil penilaian anda terhadap kelebihan dan kekurangan anda yang diambil dari faktor penentu keberhasilan anda¹⁰. Menghitung tujuan pribadi tidak boleh dilakukan dalam PBSC; hal itu akan dilakukan pada tahap berikutnya melalui tolak ukur kinerja dan target pribadi.

2.3.2.6. Tolak Ukur Kinerja Pribadi

Tolak ukur kinerja pribadi adalah alat ukur yang akan membantu seseorang menilai fungsi sendiri dalam kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan dan tujuan pribadi. Petunjuk itu merupakan kriteria yang mengukur tujuan pribadi seseorang untuk setiap perspektif *Scorecard* dan setiap faktor penentu keberhasilan pribadi.

Tolak ukur kinerja pribadi adalah suatu titik ukur dengan apa yang dipikirkan dan tindakan pribadi yang dinilai. Setiap tolak ukur kinerja dapat dihubungkan dengan sebuah nilai yang diinginkan, yang dapat digunakan untuk mengukurnya. Target itu juga tergantung kepada tingkat ambisi pribadi. Tolak ukur dan target kinerja penuh memenuhi Kriteria SMART, yaitu¹¹:

1. *Spesific*. Harus dirumuskan secara khusus sehingga bisa mempengaruhi perilaku.

¹⁰ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68.

¹¹ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal.70.

2. *Measurable*. Harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga dapat mengukur tujuan.
3. *Achievable*. Harus realistis, dapat diwujudkan, terjangkau, dan dapat diterima.
4. *Result-Oriented*. Harus dapat berhubungan dengan hasil-hasil yang kongkret.
5. *Time-Specific*. Harus mempunyai batas waktu sehingga perwujudannya dapat dilacak melalui waktu.

2.3.2.7. Target Pribadi

Target pribadi adalah tujuan kuantitatif tolok ukur kinerja pribadi. Target pribadi merupakan nilai yang harus diupayakan pencapaiannya, kemudian dinilai melalui tolok ukur kinerja pribadi.

2.3.2.8. Tindakan Perbaikan Pribadi

Tindakan perbaikan adalah strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pribadi. Tindakan itu digunakan untuk memperbaiki kemampuan dan perilaku pribadi, dengan demikian akan berpengaruh pada perbaikan kinerja. Karena banyaknya tindakan perbaikan yang dirumuskan, maka harus dibuat prioritas. Prioritas tertinggi kepada tindakan perbaikan yang akan memberikan sumbangan terbesar bagi faktor penentu keberhasilan yang paling penting. Nilai untuk masing-masing tindakan perbaikan ditentukan sebagai berikut¹²:

- Memberikan bobot (W1) kepada faktor penentu keberhasilan yang bersangkutan.
- Memberikan bobot (W2) kepada sumbangan tindakan perbaikan yang bersangkutan bagi faktor penentu keberhasilan (bobot W1 dan W2 dapat dilihat pada tabel).
- Mengalikan kedua bobot itu untuk memperoleh nilai prioritas (rumus: $P=W1 \times W2$).

¹² Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 89.

Tabel. 2.1 Bobot Faktor W1 dan W2

Faktor-faktor W1 dan W2	
Faktor W1 ditentukan dengan skala sebagai berikut: 1. untuk pilihan “Tidak Penting”. 2. untuk pilihan “Agak Tidak Penting”. 3. untuk pilihan “Kurang Penting”. 4. untuk pilihan “Penting”. 5. untuk pilihan “Sangat Penting”.	Faktor W2 ditentukan dengan skala sebagai berikut: 1. untuk pilihan “Tidak Ada Sumbangan” 2. untuk pilihan “Hampir Tidak Ada Sumbangan” 3. untuk pilihan “Sumbangan Sedang” 4. untuk pilihan “Sumbangan Tinggi” 5. untuk pilihan “Sumbangan Sangat Tinggi”

2.4 Mengkomunikasikan dan menghubungkan *Balanced Scorecard*¹³

Rumusan OBSC yang sudah ditetapkan harus dikomunikasikan kepada semua orang yang terlibat di dalamnya. Setelah dikomunikasikan, OBSC dihubungkan dengan rencana kinerja masing-masing karyawan. Ketika OBSC sudah di sebarluaskan seperti ini, maka seluruh organisasi akan menyadari pentingnya pemikiran strategis, perbaikan berkesinambungan, pengembangan dan pembelajaran. Dalam tahap ini, pihak-pihak yang berkepentingan akan diberitahu strategi organisasi yang baru dan mempelajarinya.

2.4.1 Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*

Mengkomunikasikan rumusan *Organizational Balanced Scorecard* kepada semua pihak yang berkepentingan secara jelas dan menarik dan sangat diperlukan untuk menciptakan keyakinan organisasi dan membangkitkan komitmen seluruh anggota organisasi. Hal ini dapat dicapai apabila semua pihak yang berkepentingan memahami OBSC dan mengetahui perilaku apa yang diperlukan untuk mewujudkan visi, misi organisasi. *Scorecard* suatu organisasi harus dikomunikasikan kepada semua karyawan secara tepat waktu, jujur, jelas, benar, lengkap, teratur, sebab-akibat, sering dan sebaiknya secara langsung.

OBSC harus dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal. Prosesnya harus koheren, selalu informatif, dan ditangani secara sistematis terstruktur. Pesan inti ini harus mencerminkan *Balanced Scorecard*. Dalam proses komunikasi ini, sebaiknya menggunakan diagram sebab-akibat untuk

¹³ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 126-133

mengungkapkan *scorecard* perusahaan dengan penuh keyakinan, dan menciptakan kejelasan mengenai tugas, tanggungjawab dan kewenangan.

Hal yang dikomunikasikan bukan hanya *scorecard*, tetapi juga konsep lengkap TPS, sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui isi *scorecard* organisasi, dan juga mengetahui tentang alasan mengapa organisasi harus bekerja dengan cara itu yang metode dan tekniknya diwajibkan pada konsep TPS, dan cara agar semua metode serta teknik itu dapat diterapkan dengan sukses.

Seluruh informasi ini juga sebaiknya disampaikan kepada para pelanggan maupun pemasok, jelaskan kepada mereka mengapa organisasi ini bekerja dengan cara itu dan apa pengaruhnya terhadap pelanggan dan pemasok. Adaptasi rutin konsep TPS ini dapat dipacu dengan mengembangkan dan mengedarkan buku TPS saku organisasi.

2.4.2 Menghubungkan *Balanced Scorecard*

Untuk menerapkan visi strategis, perusahaan perlu menghubungkan *scorecard* korporasi dan *scorecard* unit bisnis dan tim, juga dengan rencana kinerja perorangan masing-masing karyawan. Dibawah ini pengawasan manajer

2.5 Perbaikan

Pada sub bab ini perbaikan menitikberatkan pelaksanaan sistematis semua rumusan tindakan perbaikan organisasi dan perorangan. Perbaikan perilaku seseorang dan proses bisnis organisasi merupakan hal penting disini, dan didasarkan pada proses PDCA, cara memperbaiki kesalahan, meningkatkan apa yang sudah ada, dan melakukan sesuatu dengan benar. Tindakan-tindakan ini berhubungan dengan:

- ❖ Memperbaiki; hal ini melibatkan melakukan hal-hal yang ada dengan lebih baik. Efisiensi atau melakukan sesuatu dengan benar adalah hal yang terpenting disini.
- ❖ Memperbaharui; hal ini melibatkan melakukan hal-hal yang ada dengan cara yang lain. Disini kita meningkatkan efektivitas atau melakukan hal yang benar.

Oleh karena itu, perbaikan dan pembaharuan dilakukan dengan bersama. Proses perbaikan yang saling berkaitan dapat dibagi menjadi beberapa tahap berikut¹⁴:

- ❖ Pemilihan dan Penentuan Proses; menyeleksi dan menentukan proses penting yang berkaitan dengan tindakan perbaikan yang cocok untuk perbaikan selanjutnya.
- ❖ Penilaian dan Pembakuan Proses; terdiri atas penggambaran penilaian, dan pembakuan proses yang dipilih.
- ❖ Perbaikan Proses; perbaikan bersinambung proses-proses yang dievaluasi menurut siklus PDCA.
- ❖ Perbaikan Pribadi; perbaikan perseorangan bersinambungan menurut siklus PDCA.

Siklus TPS memberikan kerangka yang sangat menunjang proses ini. Dengan terus menerus bekerja sebagai tim menurut model itu dan dengan membiasakan diri dengan keterampilan-keterampilan yang berkaitan.

2.6 Pengembangan¹⁵

Pada sub bab ini penekanannya terletak pada pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan karyawan dan manajer perorangan, hal itu membuat mereka bisa bekerja dengan benar. Karena pengembangan dan pendidikan mereka yang bertahap, mutu kinerja mereka meningkat dengan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja organisasi yang diinginkan dapat dimanfaatkan secara optimal. Langkah berikut dalam siklus TPS adalah membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensi berorientasi pekerjaan mereka dan memperbaiki kinerja mereka. Adapun langkah itu antara lain yaitu: *Perencanaan hasil, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan*. Sesuai dengan gambar 2.5.

¹⁴ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 139-140.

¹⁵ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 187-191



Gambar 2.5 Siklus Pengembangan dalam TPS (Rampersad, 2003)

Dalam praktik istilah “*kompetensi*” digunakan dalam tiga hal antara lain¹⁶:

- ❖ Karakteristik organisasi yang unik dapat diandalkan dan dipelihara melalui perpaduan pengetahuan, teknologi, dan proses kompetensi berorientasi organisasi yang disebut kompetensi ini atau *core competence* (Hamel and Prahalad, 1994) yang terkait dengan OBSC.
- ❖ Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku karyawan perorangan membentuk landasan keberhasilan pribadi dan kesejahteraannya dalam masyarakat. Kompetensi berorientasi perorangan ini terkait dengan PBSC.
- ❖ Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara memadai. Kompetensi berorientasi pekerjaan ini terkait dengan rencana kinerja perorangan dan termasuk dalam profil kompetensi.

Faktor penentu keberhasilan organisasi disini di terjemahkan kedalam hasil dan kemampuan yang akan dicapai oleh karyawan. Profil kompetensi pekerjaan terdiri atas:

- Rencana kinerja perorangan. Ini merupakan gambaran hasil-hasil pekerjaan yang diminta (tujuan, tolok ukur kinerja, dan target), mengenai

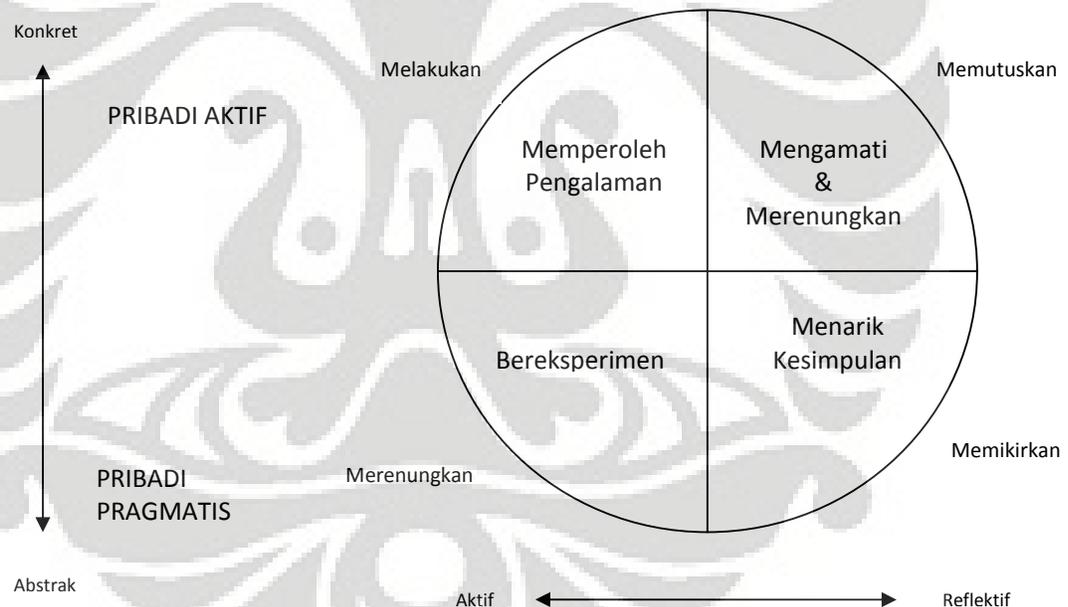
¹⁶ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 195

apa kesepakatan hasil yang di tetapkan meliputi (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengetahuan dan pembelajaran) serta kesepakatan membentuk titik awal dalam rapat perencanaan antar atasan dan karyawan.

- Seperangkat kompetensi berorientasi pekerjaan. Inilah yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mewujudkan ambisi organisasi.

2.7 Pengkajian Ulang dan Pembelajaran¹⁷

Pada sub bab terakhir dalam siklus TPS mencakup pengkajian ulang *scorecard*, membaruinya berdasarkan pada keadaan yang berubah, identifikasi peluang perbaikan, dan dokumentasi pembelajaran yang dipelajari. Aspek pembelajaran dalam siklus TPS ini terkait dengan siklus belajar David Kolb (1984), yang merupakan bagian dari perspektif pengetahuan dan pembelajaran sesuai gambar 2.5.



Gambar 2.6 Siklus Belajar Kolb (Rampersad, 2003)

¹⁷ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 217-234

2.8 Teknik Pengumpulan data

2.8.1 Data Primer

Data Primer merupakan data yang dapat diambil secara langsung dari sumber utama baik dari individu atau perorangan seperti wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang biasa dilakukan peneliti.

Dalam riset terdapat beberapa teknik pengumpulan data primer yaitu wawancara, angket, *focus group discussion*, observasi, dan tes. Pengumpulan data primer tersebut digunakan perangkat atau instrumennya sendiri-sendiri.

2.8.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan, baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram atau data yang diperoleh selain dari teknik pengumpulan data primer, misalnya data dari perusahaan, atau data yang telah jadi yang digunakan sebagai data pendukung data primer nantinya.

2.8.3 Cara pengumpulan data¹⁸

Data Primer dan sekunder dapat dikumpulkan dengan beberapa cara yaitu:

1. Sensus
Sensus atau *complete enumeration* mencatat seluruh elemen (populasi atau *universe*), contoh; orang, perusahaan , dll
2. Sampling
Sampling mencatat sebagian kecil dari populasi, sehingga dapat diperoleh nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*)
3. Kasus
Kasus atau *case study* hanya mengambil beberapa elemen yang tidak jelas populasinya, kemudian masing-masing elemennya di selidiki secara mendalam.

2.8.4 Kuisioner¹⁹

Tujuan pembuatan kuisioner adalah:

¹⁸ Santoso Singgih., Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat dan Non Parametrik , PT. Alexkompetindo Jakarta 2001

¹⁹ Prasetyo, Bambang. Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2008., hal 99.

1. Memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey.
2. Memperoleh informasi dengan tingkat keandalan (*reliability*), dan keabsahan atau validitas (*validity*) setinggi mungkin

Kuisisioner yang baik minimal memenuhi lima kriteria, yaitu:

1. Validitas

Adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisisioner dapat mengukur apa yang ingin diukur.

2. Realiabilitas

Adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali

3. Sensivitas

Dalam riset, sensitivitas dijelaskan sebagai kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi

4. Objektivitas

Objektivitas mengacu pada terbebasnya data yang ingin diisikan pada kuisisioner dari penelitian yang objektif

5. Kelayakan.

Fisibilitas berhubungan dengan teknis pengisian kuisisioner, serta penggunaan sumber daya dan waktu.

BAB 3

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

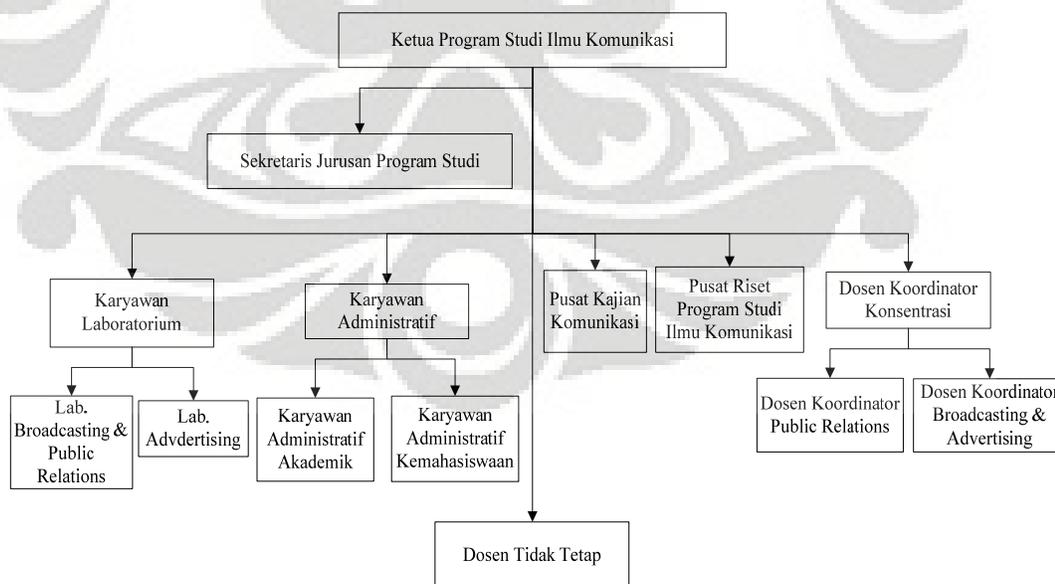
3.1 Gambaran Umum Program Studi Ilmu Komunikasi

3.1.1 Sejarah Program Studi Ilmu Komunikasi

Program Studi Ilmu Komunikasi merupakan salah satu Program Studi yang bernaung dibawah Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al Azhar Indonesia, berdiri atas dasar surat dari Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi No.605/D2/2002 pada tanggal 4 April 2002 tentang Ijin Penyelenggaraan Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia dengan status “terdaftar”. Pada tahun 2006, sebagai evaluasi 5 tahun pertama yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar memperoleh sertifikasi dengan Akreditasi B. Hal ini tertuang dalam SK Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 009/BAN-PT/Ak-X/S1/VII/2006 tertanggal 27 Juli 2006.

3.1.2 Struktur Organisasi Program Studi Ilmu Komunikasi

Gambar 3.1 berikut ini merupakan struktur organisasi dari Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Program Studi Ilmu Komunikasi

Struktur Organisasi formal ini merupakan suatu bentuk yang mengikuti prinsip-prinsip pembagian staff (*Division of Labor Principle*) yang membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang diberikan kepada orang-orang yang berbeda, sesuai dengan keahliannya masing-masing. Prinsip ini sangat khas di dunia akademik, mengingat ilmu pengetahuan itu sendiri yang selalu berkembang dan menjadi lebih spesifik.

3.1.3 Infrastruktur Fisik

Prasarana FISIP Program Studi Ilmu Komunikasi menyatu dalam satu kompleks Universitas Al Azhar Indonesia memiliki tanah seluas 3,5 Ha yang terletak di dua tempat yaitu di Jalan Sisingamangaraja, Jakarta Selatan, Komplek Mesjid Agung Al Azhar dan Komplek Mesjid Raya Al Azhar Sentra Primer, Jakarta Timur.

Lokasi yang sudah didirikan bangunan untuk perkuliahan, perkantoran, laboratorium dan tempat ibadah, terdapat di Jalan Sisingamangaraja, Komplek Mesjid Agung Al Azhar sedangkan di Komplek Sentra Primer baru ada Mesjid Raya Al Azhar dan SD dan SLTP. Status tanah semuanya bersertifikat atas nama Yayasan Pesantren Islam Al Azhar.

Dengan total jumlah ruang kuliah dan perkantoran 120 ruang dan jumlah mahasiswa yang akan mencapai 3500 orang cukup mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar.

Keberhasilan UAI dalam menyediakan infrastruktur sangat tergantung kepada kemampuan pengendalian dari program studi terutama ketertiban membayar uang kuliah atau bersama dengan pimpinan fakultas dan universitas mencari terobosan lain untuk mendapatkan biaya.

Program Studi Ilmu Komunikasi melakukan MoU dengan beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta serta Instansi/Badan lainnya dalam rangka pemanfaatan prasarana di UAI atau sebaliknya di tempat lain.

Dalam rangka menunjang kegiatan belajar mengajar, FISIP UAI Program Studi Ilmu Komunikasi membutuhkan berbagai sarana dan fasilitas yang anggarannya dapat diperoleh dengan beberapa cara misalnya :

- a. Dari alokasi anggaran rutin yang telah dibuat dalam anggaran belanja tahunan.

- b. Bantuan dana atau bantuan langsung berupa peralatan yang dibutuhkan untuk kelangsungan KBM dari Instansi lain.
- c. Dana dari MWA dan sponsor tertentu atau lembaga swasta lain baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Bantuan ini ada yang melalui Pimpinan Yayasan Pesantren Islam Al Azhar maupun langsung kepada Rektor UAI.

Berikut ini adalah daftar sarana dan fasilitas yang dimiliki FISIP UAI Program Studi Ilmu Komunikasi.

➤ **Laboratorium**

Untuk menunjang perkuliahan dalam segi aplikasi dan praktikon, Program Studi Ilmu Komunikasi juga menyediakan fasilitas berupa laboratorium untuk digunakan oleh tiga konsentrasi yaitu *Broadcasting*, *Public Relations*, dan *Advertising*. Adapun laboratorium Program Studi Ilmu komunikasi adalah sebagai berikut :

1. Laboratorium *Public Relations*

Digunakan untuk konsentrasi *Public Relations*. Pada laboratorium ini digunakan pembuatan paper, proposal kegiatan, jurnal mahasiswa, *news latter*, yang merupakan tugas dari seorang PR. Di dalam laboratorium ini tersedia 3 buah komputer, lemari arsip dan beberapa perlengkapan untuk sebuah event.

2. Laboratorium Fotografi

Digunakan untuk konsentrasi *Advertising*. Pada laboratorium ini digunakan untuk studio pemotretan/pengambilan gambar, dengan *layout background* yang dapat diatur. Baik untuk objek pemotretan produk ataupun objek pemotretan model. Di laboratorium ini dilengkapi dengan berbagai alat pemotretan antar lain: kamera digital tipe Nikon D80, layar *background*, lampu studio, alat dukung pemotretan model, kipas, *seconic*, dsb. Sehingga proses pemotretan tidak bergantung pada cahaya matahari saja.

3. Laboratorium *Advertising*

Digunakan untuk konsentrasi *Advertising* bagian Desain Grafis. Pada laboratorium ini telah dilengkapi 16 komputer untuk desain grafis, dimana setiap komputernya memiliki spesifikasi yang cukup baik

untuk sebuah desain grafis. Diantara program yang digunakan dalam setiap komputernya antara lain adalah: Freehand, Adope Photoshope SC3, Autocad, SPSS 16, Coreldraw 13 dsb. Selain untuk praktikum desain grafis di dalam lab ini juga digunakan untuk pelatihan SPSS untuk penelitian angkatan akhir atau yang sedang menjalankan skripsi.

4. Laboratorium Radio (*Off Air*)

Digunakan untuk konsentrasi *Bradcasting*. Pada laboratorium ini di lengkapi dengan semua peralatan yang digunakan pada studio radio on air pada umumnya seperti: ruang kedap suara, mixer, komputer server, komputer ruang kedap, dan komputer pembuatan program acara, Hal ini dilakukan agar mahasiswa terbiasa dengan ruangan studio radio dan pengoperasian alat tersebut. Dan pada lab ini tempat persiapan sebelum onair di lab radio *on air*. Lab ini digunakan untuk praktikum mata kuliah Perencanaan Program Radio, Perencanaan siaran hiburan radio, olah suara, teknik penyelenggaraan ajang khusus dsb dan dapat digunakan pula oleh konsentrasi lain untuk pengambilan suara.

5. Laboratorium Radio (*On Air*)

Digunakan untuk konsentrasi *Bradcasting*. Pada laboratorium ini hanya digunakan bagi mereka yang siap *on air* di udara, dan dipancarkan sejauh 5 km dari Universitas Al Azhar Indonesia. Radio komunitas ini telah terdaftar di departemen Depkominfo dan diberi nama *C FM 107.7*, yang mengudara dari jam 8.00 sampai jam 16.00. dengan penyiar dari konsentrasi *Broadcasting* yang telah diseleksi dan dapat membuat program unggulan.

6. Laboratorium TV

Digunakan untuk konsentrasi *Bradcasting*. Pada laboratorium ini hanya diperuntukan untuk praktikum matakuliah Siaran hiburan TV, Teknik Penyajian dan wawancara. Lab ini seperti studio mini pertelevisian dengan peralatan yang lengkap seperti studio TV pada umumnya. Didalamnya terdapat tempat membaca berita (news) dan panggung *talk show* pada sisi lainnya. Sedangkan teknik pencahayaan sifatnya manual, otomatis dan permanen tergantung acara yang ingin

ditampilkan. Untuk kamera studio juga dipersiapkan sesuai dengan acara dan kebutuhan kamera, untuk kamera yang *standby* ada 2 buah sedangkan untuk yang *rooling* itu ada 2 buah.

7. Laboratorium *Control room*

Digunakan untuk konsentrasi *Broadcasting* dan *Advertising*. Pada laboratorium ini adalah tempat pengeditan gambar yang telah diambil dengan memasukan suara, dan penjernihan suara. Di laboratorium ini terhubung dengan laboratorium TV untuk pemantauan gambar dari kamera I sampai IV. Lab ini juga untuk pengeditan hasil kreasi konsentrasi *Advertising* dalam membuat iklan TV, ataupun radio.

➤ **Sarana dan Prasarana Penunjang**

Untuk peralatan perkuliahan setiap ruangan kuliah telah dilengkapi oleh beberapa peralatan untuk kelengkapan perkuliahan diantaranya

Tabel 3.1 Peralatan yang Tersedia di Setiap Ruang Perkuliahan

No	Nama Barang	Keterangan
1	Kursi Kuliah	35 Buah
2	Meja + Kursi Dosen	1 Buah
3	Meja OHP	1 Buah
4	LCD Projector	1 Unit
5	Penghapus	1 Buah
6	Whiteboard	2 Buah
7	Layar	1 Buah
8	OHP	1 Buah
9	AC 2 PK	2 Buah

3.1.4 Infrastruktur Sumber Daya Manusia

3.1.4.1 Dosen

3.1.4.1.1 Dosen Tetap

Saat ini di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar terdapat 5 orang dosen tetap dengan pendidikan tertinggi S2 1 orang, dan yang sedang melanjutkan ke S3 4 orang. Dosen tetap tersebut berkontribusi dan konsisten ikut membangun

Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia mulai dari awal sampai sekarang ini.

Setiap dosen tetap selain mengajar mata kuliah juga sebagai penasehat akademik (dosen wali) dan koordinator mata kuliah paralel. Dalam kesehariannya dosen tetap juga membantu Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi dalam pelayanan atau informasi. Mereka juga mengemban tugas sebagai pejabat struktural di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar. Pertama seperti Ketua Pusat Kajian Komunikasi, disini dosen tetap yang bertanggung jawab pada jabatan tersebut membuka komunikasi atau jaringan dengan Program Studi Ilmu Komunikasi lainnya di seluruh Indonesia melalui Asosiasi Program Studi Ilmu Komunikasi Seluruh Indonesia (ASPIKOM). Di dalam wadah ini ASPIKOM sering mengadakan pertemuan yang rutin setiap 3 bulan sekali yang membahas isu-isu terkini di dunia Ilmu Komunikasi dan perkembangan Ilmu Komunikasi. Kedua Pusat Riset Program Studi Ilmu Komunikasi, disini dosen tetap yang bertanggung jawab untuk pengadaan dan memfasilitasi riset baik untuk dosen ataupun mahasiswa yang akan mengadakan skripsi. Penelitian untuk dosen akan diadakan setiap satu tahun sekali, dan bersifat wajib, penelitian dosen ini akan dilanjutkan ke tingkat universitas. Dan jika ada dosen yang berminat akan dilanjutkan ke DIKTI melalui penelitian mandiri, yang jika berhasil dana yang diterima 30% masuk kedalam kas Program Studi untuk penelitian dan pengembangan sisanya untuk peneliti itu sendiri. Untuk penelitian mahasiswa atau skripsi alurnya pembuatan skripsi sampai selesai dari proses pengajuan outline judul/bab 1, jika disetujui oleh ketua Pusat Riset Program Studi Ilmu Komunikasi maka akan di tindaklanjuti dengan memberikan calon dosen pembimbing yang akan membimbing sampai selesai proses skripsi. Ketiga Dosen Koordinator Konsentrasi, disini dosen tetap yang bertanggungjawab ada 2 orang, 1 orang untuk Koordinator *Public Relations* dan 1 orang lagi Koordinator *Broadcasting* dan *Advertising*, yaitu mereka diberi tugas untuk mengolah dan mengembangkan Konsentrasi tersebut, seperti mencari dosen , mengatur jadwal perkuliahan, persiapan Laboratorium dengan berkoordinasi dengan petugas lab. Dan dalam pelaksanaannya dibantu dengan staff administrasi bagian akademik dan

kemahasiswaan dan sekretaris Program Studi Ilmu Komunikasi serta beberapa dosen tidak tetap yang ditunjuk Program Studi Ilmu Komunikasi.

Setiap akhir semester dosen tetap mengadakan pertemuan untuk membahas jadwal perkuliahan semester selanjutnya dan memeriksa materi Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dan buku-buku yang digunakan pada semester selanjutnya.

3.1.4.1.2 Dosen Tidak Tetap

Untuk dosen tidak tetap Program Studi Ilmu Komunikasi pada setiap semesternya bervariasi sekitar 50-90 orang dengan rasio S1:S2:S3 12: 40: 6. Di setiap awal semesternya Program Studi mengadakan pertemuan kepada semua dosen baik yang tetap ataupun yang tidak tetap untuk membahas mengenai sistem pengajaran, masukan dan perbaikan kurikulum serta pengenalan dosen tidak tetap baru dan penentuan dosen koordinator. Sedangkan diakhir semester juga diadakan pertemuan dosen tetap dan tidak tetap untuk membahas evaluasi dosen, dan perbaikan materi Satuan Acara Perkuliahan (SAP) terbaru.

Dan ada dari beberapa dosen tidak tetap di tunjuk dari Program Studi Ilmu Komunikasi untuk membantu Program Studi untuk Operasional dan Proses Pengembangan Program Studi Ilmu Komunikasi.

3.1.4.2 Karyawan

Pada perkembangannya, Program Studi Ilmu Komunikasi memiliki 3 bagian yang bertanggung jawab terhadap tugasnya. Adapun pembagian ini berdasarkan atas pengalokasian dan kapabilitas di setiap orangnya.

3.1.4.2.1 Karyawan Administrasi

Karyawan administrasi juga dibagi dua dalam tugas sehari-harinya yaitu:

1. Bagian Akademik. Di bagian ini tugas secara teknis pada tanggung jawab masalah akademik. Seperti pengaturan jadwal perkuliahan, kuliah pengganti jika dosen yang bersangkutan tidak hadir sewaktu jam perkuliahan berlangsung dengan berkoordinasi dengan biro akademik tingkat universitas dan dosen koordinator konsentrasi, kunjungan (Studi banding), atau menghadirkan dosen tamu, dsb yang bersangkutan masalah akademik.
2. Bagian Kemahasiswaan dan Pengarsipan. Dibagian ini tugas secara teknis bertanggung jawab masalah kemahasiswaan dan pengarsipan. Seperti pengarsipan berkas atau surat baik internal ataupun eksternal Program Studi

Ilmu Komunikasi, tempat pendaftaran sidang skripsi, magang, dan juga kegiatan mahasiswa serta menjadi *costumer service* bagi mahasiswa dan dosen.

3.1.4.2.2 Karyawan Laboratorium

Karyawan dibagian ini bertugas secara langsung bertanggungjawab atas penggunaan alat-alat di laboratorium, penjadwalan penggunaan laboratorium tersebut dan berkoordinasi dengan dosen koordinator konsentrasi. Dan juga dalam hal peminjaman alat-alat lab dari pihak luar Program Studi Ilmu Komunikasi.

3.1.4.2.3 Karyawan Penunjang (Honorar)

Karyawan di bagian ini bertugas sebagai pembantu terhadap karyawan administrasi dan sifatnya hanya diperbantukan saja. Biasanya adalah mahasiswa yang sudah lulus dengan keadaannya keluarganya kurang mampu dan belum mendapatkan pekerjaan.

3.1.4.3 Mahasiswa

Sistem penerimaan mahasiswa baru terdiri dari 2 tahap yaitu tahap PMDK, dan tahap Seleksi. Pada kedua sistem ini masih terpusat di Universitas. Untuk tahap seleksi terdalu dilakukan tiga sampai empat kali gelombang dalam proses perekrutannya. Pelaksanaan Gelombang I dan II dilakukan sebelum Ujian Akhir SMU sehingga pada waktu pendaftaran belum mendapatkan nilai. Meskipun demikian persyaratan untuk mendaftar ulang adalah memperlihatkan ijazah asli dan Surat Keterangan Lulus asli dan menyerahkan fotocopynya.

Rekrutmen mahasiswa dilaksanakan dengan pola sebagai berikut :

- a. Untuk jenjang S-1 penerimaan mahasiswa baru dilaksanakan setahun sekali.
- b. Untuk mahasiswa pindahan diterima setiap semester dengan memperhatikan relevansi program studi struktur program studi asal dengan menggunakan sistem konversi.

Cara penerimaan mahasiswa baru S-1 dan D-3

- a. Tanpa test : bagi calon mahasiswa yang mendapat peringkat 1 s/d 1C di sekolah asal.
- b. Melalui test. Test terdiri dari :
 1. Test potensi akademik (mencakup tes kecerdasan emosional)
 2. Bahasa Inggris

3. Wawancara

Seleksi mahasiswa dilakukan untuk menjaring mahasiswa yang berkualitas sejalan dengan semakin meningkatnya calon mahasiswa di bidang humaniora. Selain lulus ujian saringan masuk, mahasiswa juga harus memnuhi syarat bebas narkoba. Parameter ini dilaksanakan karena semakin meningkatnya perilaku menyimpang yang terjadi di kalangan siswa SMU (pemakaian narkoba), sehingga UAI mewajibkan bagi calon mahasiswa bebas narkoba.

Dalam kegiatan sehari – hari pelayanan administrasi dilaksanakan oleh tenaga administrasi yang berpengalaman dan berkualitas. Dalam masalah akademik maupun non akademik mahasiswa dibimbing oleh dosen penasehat akademik. Ketersediaan pelayanan ini dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa setiap hari kerja.

Dalam rangka pelayanan, bimbingan, program studi bekerja sama dengan lembaga – lembaga konseling, lembaga psikologi, dan lembaga dakwah yang ada di UAI. Pelayanan bimbingan sangat diprioritaskan untuk mengimbangi informasi yang disfungsi dan berbagai media massa atau sumber informasi lainnya.

Partisipasi mahasiswa dalam berbagai kegiatan cukup di rasakan di program studi ini, karena berfungsinya lembaga kemahasiswaan dan organisasi kemahasiswaan lain seperti BEM UAI dan Himpunan Mahasiswa Ilmu Komunikasi serta Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM). Lembaga–lembaga kemahasiswaan ini menunjang kemampuan mahasiswa berorganisasi.

Kegiatan ekstra kurikuler ditunjang oleh kemampuan dosen yang memadai serta motivasi mahasiswa untuk melaksanakan pelatihan, berbagai kompetisi dan kegiatan lain yang dapat menunjang kemajuan akademik. Kegiatan ekstra kurikuler banyak manfaatnya, meskipun jika dilaksanakan tanpa koordinasi yang baik, sering berbenturan dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), dan Senat Fakultas. Adapun pendanaan dari kegiatan tersebut dibebankan ke Universitas.

Kegiatan ekstra kurikuler bagi mahasiswa ini penting dilaksanakan karena sangat bermanfaat bagi mahasiswa untuk lebih berprestasi, tidak hanya berprestasi di bidang akademik saja tetapi juga berprestasi di bidang non akademik (olah raga, seni dan budaya). Kegiatan ini juga bermanfaat sebagai media keakraban antar mahasiswa, sehingga mahasiswa merasa memiliki UAI

Sebelum dilakukan penerimaan mahasiswa baru ditentukan target mahasiswa yang akan diterima sesuai dengan kapasitas fakultas masing-masing. Besar SPP bergantung pada ranking masuk calon mahasiswa tersebut. Pembayaran SPP bisa sekaligus ataupun diangsur paling lambat 2 tahun.

Sampai saat ini mahasiswa aktif di Program Studi Ilmu Komunikasi mencapai 678 mahasiswa yang meliputi angkatan 2008, 2007, 2006, 2005, dan beberapa 2004 mahasiswa 2003.

3.1.4.4 Lulusan

Sampai saat ini Program Studi Ilmu Komunikasi telah meluluskan 102 mahasiswa dari angkatan 2002 sampai 2004. Dan kesemuanya lulusan Program Studi Ilmu Komunikasi telah bekerja di perusahaan-perusahaan terkemuka. Untuk Konsentrasi Public Relations banyak bekerja di Indosat, Telkom, PLN, Astra Internasional, *Productions House*, *Event Organizer* (EO), dsb. Untuk Konsentrasi *Broadcasting* banyak bekerja di Trans TV, Trans 7, SCTV, RCTI, MNC, *Productions House*, EO, dsb. Sedangkan konsentrasi *Advertising*, banyak bekerja sebagai desain grafis, programming, Fotografer, EO, PH, dsb. Untuk menjaga kualitas Program Studi Ilmu Komunikasi di pangsa Industri, maka Rata-rata Nilai Ujian Masuk Program Studi dinaikan menjadi 7,0 yang sebelumnya adalah 6.7. dan lebih banyak pembuatan paper dalam perkuliahan dengan menggunakan bahasa Inggris, sehingga diharapkan ketika akan lulus sebagai syarat utama memiliki kemampuan bahasa Inggris melalui tes TOEFL minimal 450.

3.1.5 Sistem Pelayanan Sentralisasi

Sistem pelayanan yang diterapkan pada Universitas Al Azhar Indonesia awalnya adalah sentralisasi yang terpusat pada pihak rektorat. Tetapi seiring dengan perkembangannya sistem pelayanan tersebut sedikit berubah menjadi desentralisasi dengan koordinasi tetap di pusat yaitu pihak universitas atau rektorat. Sistem ini berlaku untuk semua biro atau bagian yang ada di Universitas Al Azhar Indonesia.

1. Untuk masalah akademik terpusat pada Biro Akademik, pihak program studi hanya berkoordinasi dengan pihak akademik untuk segala sesuatu hal

yang berhubungan dengan akademik seperti KRS (Kartu Rencana Studi), KHS (Kartu Hasil Studi), Peminjaman ruangan perkuliahan untuk kuliah tambahan, status mahasiswa dsb.

2. Untuk masalah kemahasiswaan terpusat pada Biro Kemahasiswaan, pihak program studi hanya memfasilitasi pertemuan antara Biro Kemahasiswaan dengan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Program Studi dalam menjalankan suatu kegiatan yang melibatkan mahasiswa.
3. Untuk masalah keuangan terpusat pada Biro Keuangan, pihak program Studi hanya memberikan data, sedangkan pihak Biro Keuangan yang memproses lebih lanjut seperti honor dosen yang mengajar, Honor Dosen tamu, Kunjungan, pengalokasian Kas Kecil dsb.
4. Untuk masalah peralatan dan lain sebagainya terpusat pada Biro Umum, pihak program studi hanya mengajukan permohonan peralatan atau komplain peralatan, dan selanjutnya Biro Umum yang menindaklanjuti seperti ruangan perkuliahan, AC, komputer, penyediaan Peralatan dsb.

Didalam praktik dilapangan hal ini yang dapat terjadi benturan antar setiap bagian atau Biro, karena masih ada tumpang tindih pekerjaan yang secara tidak langsung berefek pelayanan terhadap mahasiswa ataupun dosen. Pihak yang paling merasakan dampak ini adalah pihak program studi karena prosedur yang harus dilewati atau dijalankan ganda. Hal yang sama juga terjadi di Program Studi Ilmu Komunikasi itu sendiri, dimana setiap karyawan dan dosen sering overlap dan saling tumpang tindih pekerjaan, akibatnya pekerjaan yang sama dikerjakan oleh dua atau tiga orang. Untuk itulah diperlukan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan antara kepentingan individu (ambisi pribadi) dengan ambisi Program Studi

3.2 Perumusan *Personal Balanced Scorecard*

Tahap perumusan *Personal Balanced Scorecard* merupakan tahap awal bagi perumusan *Total Performance Scorecard* (TPS), pada tahap ini dilakukan dengan sebuah pertemuan internal, dimana dalam pertemuan ini di bagi atas dua kali pertemuan. Pertemuan pertama yaitu dengan semua Dosen Tetap Program Studi Ilmu Komunikasi yang berjumlah 5 orang dan pertemuan yang kedua yaitu

dengan Karyawan dan Tenaga pendukung Program Studi Ilmu Komunikasi yang berjumlah 8 orang. Pada pertemuan ini seluruh dosen tetap, karyawan, dan tenaga pendukung diminta untuk merumuskan ambisi pribadinya di Program Studi Ilmu Komunikasi sebagai langkah awal dari Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dengan mengisi formulir isian *Personal Balanced Scorecard*. Formulir isian *Personal Balanced Scorecard* ini terdiri atas pertanyaan-pertanyaan terbuka yang memandu responden untuk merumuskan sendiri visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi yang dibagi atas empat Perspektif: Keuangan, internal, eksternal, dan pengetahuan dan pembelajaran.

Sebelum pertemuan dengan dosen dan karyawan dilaksanakan, telah diterima surat dari Wakil Rektor 1 Bidang Akademik tentang pengumpulan Rencana Strategi 10 tahun mendatang di setiap Program Studi di Fakultas masing-masing. Sedangkan dari Program Studi Ilmu Komunikasi belum membuat Rencana Strategi tersebut. Dengan kondisi demikian peneliti mengusulkan kepada Ketua Program Studi untuk mengadakan rapat internal dengan dosen tetap dan karyawan untuk membahas hal tersebut dan sekaligus memaparkan tentang yang sedang peneliti teliti di Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar ini. Ketua Program Studi merespon dengan baik dan menyetujui untuk diadakan pertemuan dengan dosen dan karyawan. Dan disepakati pada tanggal 21, 28 Oktober dan 4 November 2008 diadakan rapat tersebut. Agenda rapat tersebut adalah untuk menentukan Rencana Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi dalam 10 tahun mendatang yang disingkat dengan RENSTRA. Dan didalam rapat awal tersebut peneliti mensesuaikan tentang Perumusan *Personal Balanced Scorecard*.

Pada tahap awal dilakukan uji coba pengisian formulir isian *Personal Balanced Scorecard* pada beberapa dosen dan karyawan. Dari umpan balik yang didapatkan dari uji tersebut, responden kesulitan dalam merumuskan langsung ambisi pribadinya. Karena mereka tidak mengerti apa yang harus diperbuat atau kerjakan.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka format pengisian *Personal Balanced Scorecard* mengikuti langkah-langkah yang diterapkan dalam buku *Total Performance Scorecard (TPS)* Rampersad (2006) . Dengan menggunakan angket

baku yaitu angket yang aspek-aspek ditanyakan berdasarkan teori TPS Rampersad (2006). Setelah dilakukan perbaikan, angket pun dibagikan, adapun angket yang dibagikan ini berupa angket terbuka. Dan dalam proses pengisian ini diperlukan bimbingan atau arahan atau panduan. Peneliti membagi menjadi dua tahap, yaitu

- Memberi panduan terhadap dosen tetap yaitu dengan memberi arahan tentang perumusan visi, misi diisi dengan petunjuk manual dan lisan serta pengisian faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi.
- dan memberi panduan terhadap karyawan yaitu dengan memberi arahan tentang perumusan visi, misi diisi dengan petunjuk manual dan lisan serta pengisian faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi .

Dengan pengisian seperti ini diharapkan dapat mengetahui ambisi setiap pribadi. Dengan mencoba mengambarkannya serta mengetahui ambisi tersebut diharapkan diselaraskan dengan ambisi organisasi. Sehingga didapatkan suatu kinerja yang saling mendukung dengan mensinergiskan antara ambisi pribadi dan ambisi organisasi. Tabel 3.2 menunjukkan contoh rumusan *Personal Balanced Scorecard* Dosen Tetap Ibu “A” Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia

Tabel 3.2 Personal Balanced Scorecard
Dosen Tetap Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar
Ibu "A"

Visi Pribadi
Menjadi Pribadi yang sukses, maju, berakhlak dan bertaqwa
Misi Pribadi
Saya akan mencapai visi saya dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> Selalu mengerjakan segala sesuatu atas nama Allah, segala kegiatan yang dilakukan diniatkan sebagai ibadah Lebih banyak membaca, menambah pengetahuan dan wawasan Berjuang mencapai kesehatan fisik, mental, rohani, dan keuangan Melakukan pekerjaan berkualitas tinggi Mewujudkan lahirnya generasi Rabbani yang berilmu dan beriman Bertanggungjawab, disiplin, dan bekerja keras.
Peran Kunci
<ol style="list-style-type: none"> Sebagai Istri: Suami adalah pemimpin saya, orang terpenting dalam hidup saya Sebagai Ibu: Saya ingin mendidik anak-anak saya menjadi pribadi yang shaleh, mandiri, dan berani. Sebagai Dosen: Saya ingin menjadi pendidik yang berdedikasi tinggi pada ilmu dan akhlak Sebagai murid: saya ingin belajar sesuatu hal yang baru setiap hari.

Tabel 3.3 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Keuangan

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Kesehatan Keuangan	1. Pendapatan yang meningkat	Kenaikan pendapatan	5% pertahun	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal
	2. Pendapatan masa depan yang dapat diandalkan selain gaji	Bekerja paruh waktu di tempat lain	Setiap kali ada kesempatan	Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai sumber pendapatan alternatif
	3. Periapan hari tua	1.Tabungan hari tua (simpanan pensiun) 2. Asuransi pendidikan untuk anak 3. Asuransi haji	5% dari gaji kotor	Menyisihkan pendapatan segera setelah menerima gaji

Tabel 3.4 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Eksternal

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan yang baik dengan mahasiswa	Kemudahan di temui di kampus untuk bimbingan tugas akhir	Miniman 1 kali dalam seminggu, pada jadwal yang telah disepakati	Menetapkan jadwal untuk bimbingan mahasiswa 2 kali dalam seminggu
	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan, rekan kerja	Kemudahan di hubungi via telpon atau dikampus	Ada jadwal pasti hadir di kampus dan selalu dapat di hubungi	Lebih banyak memberi kontribusi
Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Dapat memberikan pengajaran kepada mahasiswa dengan baik	Memenuhi jadwal mengajar	Mencari variasi dalam mengajar	Searching informasi
		Meningkatkan kreativitas mengajar		
Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan	Mempunyai kontribusi dalam pengambilan keputusan	Lebih ikut serta dalam pengambilan keputusan	Lebih memahami kondisi sebelum mengambil keputusan

Tabel 3.5 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Internal

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Presentasi hari tidak masuk kerja karena sakit	Kurang dari 7 hari dalam sebulan	Menjaga kondisi tubuh dengan berolah raga secara rutin
	Sehat Mental	Dapat berpikir dengan logika	Cepat mengambil keputusan dan menganalisa permasalahan secara cepat dalam problem solving	Banyak baca dan sharing kepada semua orang lain serta open mind

Tabel 3.6 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan di bidang ilmu pengetahuan	Jumlah buku yang dibaca	Sedikitnya 1 buku dalam 3 bulan	Menjadi anggota perpustakaan dan mailinglist kampus
	Bertambahnya pengetahuan di bidang agama dan kemasyarakatan	Sering ikut liqo setiap sabtu dan minggu	Sedikitnya 2x seminggu	Menjadi anggota
Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Menjadi manusia bijak	Tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan	Banyak membaca buku psikologi dan human relations	Banyak berdiskusi dengan orang lain dari berbagai macam strata dan mendengarkan setiap permasalahan mereka

3.3 Perumusan *Organizational Balanced Scorecard*

Sejalan dengan visi Universitas Al Azhar Indonesia yaitu: “*Menjadikan UAI sebagai pusat pendidikan terbaik di Indonesia yang bertaraf internasional dengan mengembangkan sumber daya manusia yang dapat mengintegrasikan dimensi intelektual, spiritual dan etika-moral sebagai modal untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia*”.

Dengan misi Universitas Al Azhar Indosensia sebagai berikut:

Mengupayakan program-program pendidikan, penelitian dan pelayanan masyarakat menuju Indonesia yang berdaya saing di era globalisasi dengan cara:

- (a) Meningkatkan mutu pendidikan, penelitian dan pelayanan masyarakat;
- (b) Meningkatkan kepuasan pelayanan kepada para pemakai jasa pendidikan;
- (c) Menerapkan sistem manajemen berbasis entrepreneurship;
- (d) Menerapkan teknologi mutakhir untuk peningkatan efisiensi di segala bidang;

- (e) Menerapkan sistem etika yang bercirikan nilai-nilai universal Islam.
- (f) Membina dan memupuk kerjasama dengan institusi/lembaga lain.

Atas dasari itu, Universitas Al Azhar Indonesia menamakan dirinya *Enterprising Unersity*. Yang bertumpu pada tiga pilar utama yaitu:

3.1.4.3.1 Menyajikan pendidikan yang berkualitas (*Quality Education*)

3.1.4.3.2 Membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang memahami makna *nation and charecter building* (*Value system*)

3.1.4.3.3 Mengaplikasikan sistem beserta nilai-nilai, budaya korporat, *enterprenial mindset* agar efisien, efektif, produktif, dan inovatif dalam pengelolaan institusi pendidikan (*Corporate system*).

Disamping program pengembangan intelektual dan profesi Universitas Al Azhar Indonesia juga mengembangkan Program 7 Elemen Dasar yaitu

1. Pemahaman dan pengamalan nilai-nilai Islam yang universal,
2. Kepemimpinan
3. Kewirausahaan
4. Pengembangan Kemitraan
5. Keahlian Manajemen
6. Kemahiran dan Memanfaatkan teknologi Informasi dan
7. Kemahiran Berbahasa Asing khususnya Inggris dan Arab

Tujuh elemen dasar inilah bahwa lulusan Universitas Al Azhar Indonesia mempunyai jati diri yang sedikit berbeda dengan lulusan Universitas lainnya. Menjadikan matakuliah ini wajib diambil dan termasuk dalam mata kuliah wajib universitas. Pada pelakasaannya di setiap semesternya mata kuliah ini banyak menghadirkan dosen tamu atau pembicara yang cukup berkualitas dalam kuliah umumnya, seperti Direktur Bakrie Group, Direktur PLN, Direktur Telkom, Indosat, dsb. Sehingga mahasiswa dapat mengambil ilmu atau pengalaman dari orang-orang hebat tersebut.

Dengan coba menyelaraskan dengan visi, misi universitas, maka Program Studi Ilmu Komunikasi yang berada di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

mempunyai visi, misi, dan tujuan sendiri. Maka visi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia adalah

“Menjadikan Program Studi Ilmu Komunikasi sebagai pusat unggulan (Centre of Excellence) dalam menghasilkan Sarjana Sosial Ilmu Komunikasi yang menguasai bidang keilmuan/teori dan aplikasinya/praktek, dengan memadukan dimensi intelektual, spiritual, moral dan etika”

Mengacu pada visi diatas, maka Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar memiliki misi:

- a. *Menyelenggarakan program pendidikan tingkat Sarjana di bidang Ilmu Komunikasi dan turut serta memajukan Ilmu Komunikasi di Indonesia. Menyelenggarakan program dan kegiatan pengabdian masyarakat dan publikasi dalam bentuk penelitian yang berguna bagi kepentingan akademis, sosial dan praktis.*
- b. *Menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran serta penggunaan kurikulum yang bermutu dan mengikuti perkembangan Ilmu Komunikasi agar menghasilkan sumber daya manusia yang menguasai teori dan praktek sesuai dengan konsentrasi pilihannya.*
- c. *Melaksanakan proses pendidikan dan pengajaran serta kegiatan terkait lainnya dengan dukungan sistem manajemen berbasis entrepreneurship.*
- d. *Menggunakan dukungan teknologi dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pengajaran serta kegiatan lainnya, untuk menciptakan efisiensi dan peningkatan mutu.*
- e. *Menciptakan iklim akademis yang kondusif dengan semangat belajar yang dilandasi keimanan, ketaqwaan dan rasa tanggungjawab. Membangun kehidupan yang bermoral, tertib, produktif, kreatif dan inovatif serta menumbuhkan solidaritas kebersamaan.*
- f. *Mampu membina hubungan dengan industri bidang komunikasi agar tercipta sinergi antara pihak program studi sebagai penghasil sarjana dan pihak industri sebagai pengguna.*

Tujuan Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP AL Azhar adalah:

1. *Menghasilkan lulusan yang menguasai teori dan praktek di bidang komunikasi dan konsentrasi pilihannya, sehingga menjadi lulusan yang siap pakai, mampu bersaing dan tanggap terhadap peluang yang ada.*
2. *Menghasilkan kader akademisi bidang Ilmu Komunikasi yang bermutu, bertanggung jawab dan beriman.*
3. *Menghasilkan praktisi bidang komunikasi yang menguasai bidangnya dengan baik, trampil, kreatif dan inovatif.*
4. *Menghasilkan karya ilmiah yang berguna bagi kepentingan akademis, sosial dan praktis.*

Dengan visi misi dan tujuan yang direncanakan Program Studi Ilmu Komunikasi diharapkan lulusan Program Studi Ilmu Komunikasi dapat bersaing dengan Universitas terkemuka di tingkat Nasional dan Internasional.

3.4 Analisis SWOT

Untuk mengetahui segala Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Program studi Ilmu Komunikasi menganalisisnya dengan metode analisa SWOT. Adapun penjabaran tentang analisa SWOT Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia terdapat lampiran 1.

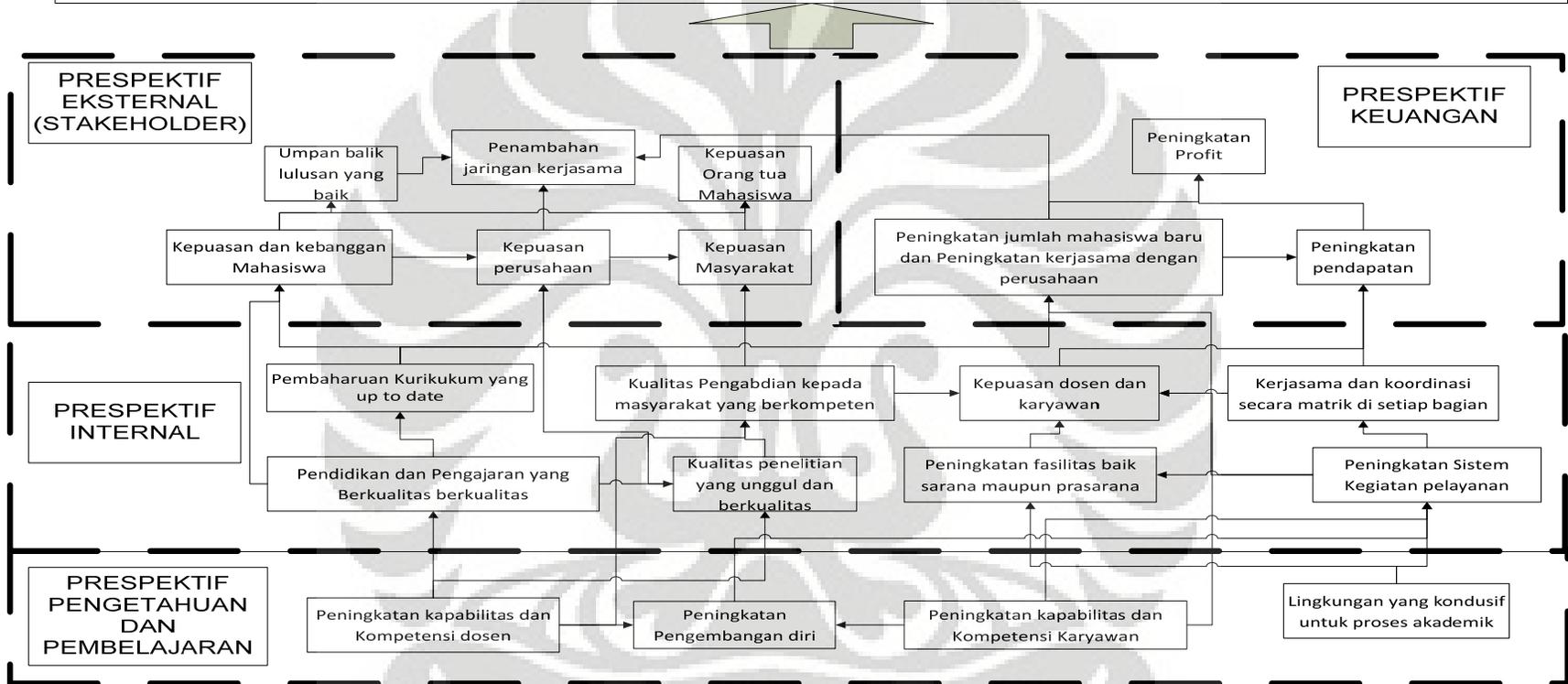
3.5 Faktor Penentu Keberhasilan Program Studi Ilmu Komunikasi

Dari gambaran yang diuraikan diatas secara menyeluruh melalui analisa SWOT peneliti mencoba membuat kesimpulan tentang hal tersebut, yang kemudian di diskusikan dengan Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi untuk dirumuskan suatu faktor penentu keberhasilan pada Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar ini. Faktor-faktor ini menunjukkan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar dalam menentukan rencana umum (general) kedepan dan menentukan daya saingnya dengan kompetitor lainnya. Faktor penentu keberhasilan organisasi ini di coba di petakan dalam empat Perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Eksternal, Perspektif Internal, Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran.

**Tabel 3.7 Faktor Penentu Keberhasilan
Program Studi Ilmu Komunikasi**

Perspektif	Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis
Keuangan	Menjadi institusi yang sehat, mandiri, dan maju	Peningkatan pendapatan
		Peningkatan jumlah mahasiswa baru dan Peningkatan kerjasama dengan perusahaan
		Peningkatan profit
Eksternal (Stakeholders)	Kepuasan Stakeholders	Kepuasan dan kebanggaan Mahasiswa
		Umpan balik lulusan yang baik
		Kepuasan Masyarakat
		Kepuasan Orang tua Mahasiswa
		Kepuasan perusahaan
Proses Internal	Proses Akademik yang berkualitas unggul	Pendidikan dan Pengajaran yang Berkualitas
		Kualitas penelitian yang unggul dan berkualitas
		Kualitas Pengabdian kepada masyarakat yang berkompeten
		Pembaharuan Kurikulum yang up to date
	Proses Non Akademik yang berkualitas unggul	Kepuasan dosen dan karyawan
		Peningkatan Sistem Kegiatan pelayanan
		Peningkatan fasilitas baik sarana maupun prasarana
		Kerjasama dan koordinasi secara matrik di setiap bagian
Pengetahuan dan pembelajaran	Lingkungan Program Studi Ilmu Komunikasi yang berkualitas tinggi	Lingkungan yang kondusif untuk proses akademik
	Perbaikan yang terus menerus	Peningkatan kapabilitas dan kompetensi dosen
		Peningkatan kapabilitas dan kompetensi karyawan
		Peningkatan Pengembangan diri

Visi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar: *Menjadikan Program Studi Ilmu Komunikasi sebagai pusat unggulan (Centre of Excellence) dalam menghasilkan Sarjana Sosial Ilmu Komunikasi yang menguasai bidang keilmuan/teori dan aplikasinya/praktek, dengan memadukan dimensi intelektual, spiritual, moral dan etika*



Gambar. 3.2. Peta Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam perancangan *Total Performance Scorecard* agar menjadi satu siklus lengkap maka perlu proses lebih lanjut. Pada sub bab sebelumnya telah dipaparkan dengan lengkap tentang proses tahap pertama dalam mendesain *Total Performance Scorecard* ini yaitu:

1. Perumusan *Personal Balanced Scorecard*
2. Perumusan *Organizational Balanced Scorecard*

Sedangkan pada bab ini adalah tahap kedua dalam perancangan *Total Performance Scorecard* agar menjadi satu siklus utuh yaitu:

1. Menghubungkan dan Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*
2. Merumuskan Tindakan Perbaikan
3. Merumuskan Tindakan Pengembangan
4. Merumuskan Tindakan Pengkajian Ulang dan Pembelajaran

4.1 Menghubungkan dan Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*

Seperti dijelaskan pada sub bab sebelumnya, bahwa proses Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* melalui rapat internal Program Studi Ilmu Komunikasi yang dilaksanakan pada tanggal 21, 28 Oktober dan 4 November 2008. Sehingga dalam mengkomunikasikan *Organizational Balanced Scorecard* langsung pada tanggal 4 November 2008 tersebut atau disebut dalam rapat tersebut adalah Rencana Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi (Renstra) (lampiran 2). Di dalam rapat ini telah dirumuskan rancangan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi untuk 10 tahun mendatang. Sedangkan untuk Perumusan *Personal Balanced Scorecard* telah dibahas pada rapat hari sebelumnya yaitu pada tanggal 28 November 2008, sehingga hasil pengisian kuisisioner langsung di olah dan diterjemahkan kedalam *scorecard* pribadi. Awalnya semua responden agak tidak mengerti tentang manfaat dari *scorecard* ini. Akan tetapi ketika Renstra di hari terakhir rapat terbentuk dan disana terdapat beberapa target yang harus dicapai dalam waktu dekat dan dalam waktu yang telah ditentukan, barulah mereka mengerti manfaat dari *scorecard*

individu tersebut dalam peningkatan kinerja di setiap bagian yang terkait dan kompetensi yang harus mereka miliki untuk mencapai target tersebut. Dan tentu saja ada kompensasinya dalam pelaksanaannya.

Sehingga dalam menghubungkan dan mengkomunikasikan kedua *Balanced Scorecard* ini mendapat respon dua arah, baik dari pelaku dalam hal ini karyawan dan dosen terhadap organisasi. Dengan terpenuhinya ambisi pribadi dengan komitmen dari organisasi untuk terus mengembangkan diri, dan setiap orang yang terlibat didalamnya mendapatkan kompensasi seperti jabatan, tunjangan, gaji, atau kenyamanan dalam bekerja. Sehingga diharapkan karyawan dan dosen dapat berkomitmen dalam mengembangkan Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar menjadi yang terbaik.

Dalam proses menghubungkan ini disusun untuk menerjemahkan *scorecard* masing-masing menjadi rencana kinerja perorangan yang penekanannya lebih kepada hasil-hasil yang berorientasi pada pekerjaan dan bukan perbaikan yang hanya bersifat sementara seperti sebelumnya atau hanya terlihat dipenampilan saja. Dari proses menghubungkan dan mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ini, didapatkan tabel yang menghubungkan atau mengoperasionalkan *Organizational Balanced Scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam *Scorecard* individu dan Rencana Kinerja Pertemuan dengan pertemuan ambisi.

Penyelarasan ambisi pribadi dengan ambisi bersama berkaitan dengan keselarasan antara *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* atau pembelajaran individu dengan pembelajaran kolektif. Berikut ini adalah penerjemahan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi kedalam *scorecard* individu dan rencana kinerja individu.

4.1.1 *Scorecard* Dosen Tetap (Tenaga Edukatif) dan Penerjemahannya ke dalam Rencana Kinerja Individu

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi, pihak yang terlibat didalamnya duduk bersama untuk merumuskan *scorecard* individu. Dari hasil pertemuan ambisi ini adalah penerjemahan *scorecard* Program Studi melalui Rencana Strategi (Renstra) dalam rumusan *Balanced Scorecard* terhadap rencana kinerja individu dosen tetap

(Tenaga Edukatif) Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia seperti terlihat pada tabel 4.1 sampai 4.4.

4.1.1.1 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif keuangan dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama.

Tabel 4.1 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Keuangan	<i>Scorecard</i> Program Studi Ilmu Komunikasi	Peningkatan jumlah mahasiswa baru	Jumlah mahasiswa baru bertambah setiap tahun ajarannya	200 mahasiswa pertahun ajaran baru
		Peningkatan kerjasama dengan Perusahaan	Bertambahnya Kesepakatan perjanjian kerjasama (MoU) dalam bidang pendidikan	2 Institusi pertahun
		Peningkatan Profit	Bertambahnya pendapatan pribadi non gaji	10-30% pertahun
	Rencana Kinerja individu	Ikut serta menginformasikan Program Studi melalui seminar, pelatihan dsb	Jumlah kartu nama yang di sebarakan ke orang-orang penting	Setiap seminar atau dinas luar kota
		Bekerjasama dengan pihak lain dalam hal menerjemahkan buku asing dan Berperan aktif dalam hal menerjemahkan buku asing tersebut	Jumlah buku yang diterjemahkan	1 buku pertahun
		Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah bersaing dan bentuk lain	Jumlah penelitian yang diterima LP5M dan lembaga Lain (Dikti) meningkat	Satu penelitian setiap tahun

Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Tabel diatas adalah tabel 4.1 *scorecard* dosen tetap dan rencana kinerja individu dalam Perspektif keuangan. Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif keuangan, yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif keuangan. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di bidang keuangan.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif keuangan, mencoba mengaitkan pada setiap barisnya seperti pada kolom tujuan Program Studi yaitu peningkatan jumlah mahasiswa baru maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan adalah ikut serta dalam menginformasikan Program Studi Ilmu komunikasi melalui seminar, atau pelatihan yang diikuti oleh dosen tetap tersebut. Hal ini bisa melalui pendekatan persuasif agar orang lain dapat melihat eksistensi Universitas Al Azhar Indonesia khususnya Program Studi Ilmu Komunikasi melalui kartu nama dosen tersebut. Untuk poin peningkatan kerjasama dengan perusahaan, diharapkan bertambahnya kerjasama Program Studi Ilmu Komunikasi terhadap dunia Industri agar mahasiswa dan lulusan Al Azhar umumnya dan Program Studi Ilmu Komunikasi pada khususnya dapat diterima. Sedangkan poin terakhir tentang peningkatan profit yang diperoleh dari pendapatan selain gaji, juga diharapkan menjadi motivasi yang dapat dikembangkan di dalam Program Studi itu sendiri, seperti pengadaan proyek yang difasilitasi atau disediakan oleh Program Studi untuk dosen dan karyawan. Contohnya yang sudah pernah dijalani adalah penerjemahan buku asing khususnya buku Ilmu Politik yang bekerjasama dengan Kedutaan Besar Malaysia, yang setiap lembar pada setiap bukunya dihargai dengan rupiah. Jika di total dalam menerjemahkan satu buku merupakan pendapatan yang lumayan besar bagi dosen dan karyawan. Atau penelitian yang berbasis kompetensi dengan mengajukan penelitian tersebut ke pihak universitas khususnya ke LP5M (Lembaga Pengkajian & Pengembangan, Pendidikan, Penelitian dan Pelayanan Masyarakat), jika di setuju penelitian ini akan di danai oleh pihak

universitas untuk dikerjakan dan nantinya hasilnya akan diserahkan ke universitas dan akan dipublikasikan di dalam jurnal universitas yang terakreditasi nasional, sedangkan dana yang didapat merupakan pendapatan yang bisa diandalkan selain gaji dan honor mengajar.

4.1.1.2 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif eksternal dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama.

Tabel 4.2 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stakeholders (Eksternal)	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Penambahan jaringan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berkompeten dalam menerima mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi	Jumlah perusahaan yang menerima mahasiswa magang, penelitian untuk skripsi dan lulusan meningkat	80 % pertahun
		Kepuasan masyarakat dalam melihat mahasiswa Program Studi ataupun Lulusan Program Studi Ilmu Komunikasi	Terlaksananya tujuh elemen dasar secara aktif dalam kehidupan sehari-hari	100% setiap mahasiswa
		Kepuasan Perusahaan dalam menerima mahasiswa magang, penelitian untuk penelitian skripsi, dan lulusan Program Studi Ilmu Komunikasi	Daftar lembaga yang menerima mahasiswa magang, skripsi dan lulusan merupakan lembaga yang kredibel untuk masing-masing konsentrasi	2007 dan seterusnya

Tabel 4.2 (Sambungan)
Scorecard Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Eksternal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stakeholders (Eksternal)	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Kepuasan dan kebanggaan mahasiswa	Bangga sebagai mahasiswa dan lulusan FISIP Al Azhar	Disetiap tahun ajarannya
		Umpan Balik yang baik	Jumlah mahasiswa yang diterima bekerja di perusahaan yang bagus	100% di setiap lulusannya
		Kepuasan orang tua terhadap anaknya untuk wisuda tepat waktu dan cepat mendapat pekerjaan	Jumlah mahasiswa yang diwisuda dan diterima kerja	100% diwisuda tepat waktu, dan cepat mendapat pekerjaan
	Rencana Kinerja individu	Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah bersaing dan bentuk lain (kerjasama)	Jumlah penelitian yang diterima di perusahaan dan lembaga Lain meningkat serta komunikasi dengan mahasiswa yang bersangkutan lancar	Meningkat 100 %
		Terbentuknya karakter mahasiswa sesuai dengan visi dan misi program studi	Tersusun program-program pelatihan bidang kepemimpinan dan kewirausahaan serta mengarahkan kearah yang lebih baik	Setiap mahasiswa dapat melaksanakan dan meningkatkan kemampuannya
		Tingkat pelaksanaan pengabdian masyarakat, magang dan penelitian dengan mengaplikasikan tujuh elemen dasar diperusahan tersebut berjalan lancar.	Banyaknya mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi diterima di Perusahaan karena keilmuan dan ketaqwaan (akhlak)	Meningkat 100 % tiap tahun ajarannya

Tabel 4.2 (Sambungan)
Scorecard Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Eksternal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stakeholders (Eksternal)		Menciptakan suasana pembelajaran akademik yang kondusif dan menyenangkan	Komunikasi dengan mahasiswa dan staf pengajar serta karyawan berjalan baik	Setiap interaksi berjalan baik
	Rencana Kinerja individu	Memberikan informasi yang berguna bagi mahasiswa yang didapat dari seminar atau pelatihan atau kerjasama	Mahasiswa yang bekerja melalui link atau jaringan melalui kampus meningkat	Meningkat 100 %
		Memberikan segala bentuk sumberdaya dan kemampuan untuk terus berkarya dan mendidik	Pengetahuan dan pemahaman mahasiswa meningkat tajam dalam proses belajar mengajar	Setiap proses belajar mengajar dikelas ataupun di luar kelas

Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Tabel diatas adalah tabel 4.2 *scorecard* dosen tetap dan rencana kinerja individu dalam Perspektif eksternal. Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif eksternal, yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif eksternal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di prepektif Eksternal ini.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif eksternal, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain memberikan segala informasi, kemampuan, dan analisa serta mendukung dan mengarahkan mahasiswa untuk menerapkan tujuh elemen dasar yang dicanangkan oleh Universitas menjadi mata

kuliah wajib universitas, yang merupakan ciri khas dari Universitas Al Azhar Indonesia itu sendiri, yaitu : Kemampuan berbahasa (Bahasa Arab dan Inggris), Pengetahuan dan pengamalan nilai-nilai Islam yang Universal, Kepemimpinan yang adil, Kewirausahaan yang unggul dan berkualitas, Pengembangan diri, Kemahiran Teknologi Informasi, Keahlian Manajemen. Sehingga dimanapun mahasiswa itu berada selalu menjadi mahasiswa atau alumni yang santun, sopan yang mengemban jiwa Islami, yang professional dalam bekerja dengan kemampuan teknologi, bahasa dan manajemen yang dikuasainya.

4.1.1.3 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Internal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif internal dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.3 *scorecard* dosen tetap dan rencana kinerja individu dalam Perspektif internal.

Tabel 4.3 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal	<i>Scorecard</i> Program Studi Ilmu Komunikasi	Meningkatkan kualitas, relevansi, produktivitas dan kuantitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran	Menghasilkan lulusan berkualitas yang beriman, bertaqwa dan berakhlaq mulia	Mulai 2007
		Kualitas penelitian yang unggul dan berkualitas dengan melakukan penelitian baik dalam lembaga sendiri atau bekerjasama dengan lembaga ilmiah lain,	Satu penelitian industri / thn <ul style="list-style-type: none"> • Setiap Program Studi • Setiap Dosen Tetap 	Mulai 2009

Tabel 4.3 (Sambungan)
Scorecard Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	industri, atau institusi pemerintah untuk peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi	Dan dipublikasikan di dalam jurnal yang terakreditasi nasional	Mulai 2009
		Kualitas pengabdian terhadap masyarakat yang berkompeten. Dengan mengembangkan penelitian yang berorientasi pada pemanfaatan sumber daya daerah untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat	Bekerja sama dengan unit usaha Daerah. <ul style="list-style-type: none"> • Sedikitnya satu penelitian / tahun 	Mulai 2009
		Kepuasan dosen dengan menjadi dosen yang profesional dan bermutu; regenerasi yang berkesinambungan serta reward dan punishment sistem yang memotivasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi dosen yang profesional dan <i>entrepreneur</i> • Adanya Dosen Tamu secara rutin per semester pada setiap mata kuliah • Peningkatan berkala besaran reward kepada para dosen 	
		Pembaharuan kurikulum yang up to date dengan mengembangkan program <i>broadcast journalism, public relations & advertising</i> menjadi program yang terbaik di Indonesia	Mempunyai kurikulum yang unggul sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional	Mulai 2008

Tabel 4.3 (Sambungan)
Scorecard Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal	Rencana Kinerja individu	Kemampuan dosen secara kuantitas dan kualitas meningkat	Jumlah mahasiswa yang lulus dan diterima di kerja	100 % persemesternya
		Kemampuan dosen dalam meneliti dan menganalisa makin tajam dan hasil penelitian tersebut berkompeten dan berkualitas	Jumlah hasil penelitian yang di publikasikan dan diakui oleh Universitas dan jurnal yang terakreditasi secara nasional terus meningkat	Minimal 1 penelitian per dosen tetap dan pertahun
		Mempunyai tanggungjawab tinggi terhadap penagajaran dan terus mengembangkan diri	Berkomitmen dan selu disiplin serta Banyak mengikuti seminar dan pelatihan	Meningkat 80 % persemsester
		Terus mengikuti perkembangan dunia industry yang dapat diimplementasikan di dunia industry agar kurikulum yang ada bisa disesuaikan dengan kebutuhan pasar	Berkontribusi dalam mengambil keputusan dan pengembangan tentang kurikulum yang sesuai digunakan dalam pendidikan	Di setiap rapat kurikulum dan pengembangan kurikulum, serta studi banding

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif internal, yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif internal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif Internal ini.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif internal, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang

ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain menjaga konsistensi setiap dosen untuk terus mengembangkan diri, dengan menjaga fisik secara internal maupun eksternal sehingga kemampuan untuk membuat diri lebih baik dapat terus dilakukan. Sehingga dengan kondisi yang sehat jasmani dan rohani memungkinkan untuk menerapkan semua tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengembangan diri yang didukung dengan kesehatan jasmani (sakit) dan rohani (tidak stres) dapat meningkatkan kualitas dosen tersebut dalam segala hal.

4.1.1.4 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.3 *scorecard* dosen tetap dan rencana kinerja individu dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran.

Tabel 4.4 *Scorecard* Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Pengetahuan dan Pembelajaran	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
	<i>Scorecard</i> Program Studi Ilmu Komunikasi		Peningkatan kapabilitas kompetensi dosen	Meningkatnya kualifikasi staf pengajar dengan bertambahnya staf pengajar berpendidikan S2 dan S3
		Peningkatan pengembangan diri	Memiliki dosen dan karyawan dengan kualitas yang baik	Mulai 2007

Tabel 4.4 (Sambungan)
Scorecard Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Pengetahuan dan Pembelajaran	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan disiplin dan produktifitas dalam proses akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki SDM yang disiplin dan produktif • Kesalahan kerja dapat diminimalkan • SDM selalu terlihat bersemangat dan memiliki etos kerja yang baik 	Mulai 2005
	Rencana Kinerja individu	Tingkat dosen yang melanjutkan kuliah ke jenjang lebih tinggi meningkat	Jumlah dosen yang kuliah S3	Semua dosen tetap
		Memiliki kemampuan dan keterampilan selain pengajaran	Memiliki keahlian dan keterampilan yang dapat dibanggakan	Kemampuan mendesain dan menjalankan <i>Event Organizer (EO)</i>
		Memiliki SDM yang berdisiplin, dan memiliki etos kerja yang baik, ramah, dan santun	Jumlah keluhan terhadap Program Studi menurun	Di setiap semester jumlah keluhan menurun

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi dikombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif pengetahuan dan pembelajaran pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif pengetahuan dan pembelajaran ini.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran, mencoba mengaitkan pada setiap

barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain kuliah kejenjang yang lebih tinggi untuk mendukung dan meningkatkan kemampuan diri dalam dunia pendidikan. Dengan kemauan untuk terus belajar hal baru dapat meningkatkan kualitas pemahaman, analisa, dan penanganan masalah serta menemukan *problem solving* dari masalah itu sendiri. Terus berusaha dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian di luar bidang yang selama ini ditekuni menjadikan nilai tambah untuk terus berkembang dan diperhitungkan dalam aspek yang lain. Menjadi dosen yang serba bisa (*multitalent*) menjadi hal yang bisa diraih jika proses pengetahuan dan pembelajaran itu terus dipegang dan dikembangkan terus-menerus. Keuntungan dari (*multitalent*) ini dapat dirasakan bagi diri sendiri ataupun orang lain seperti mahasiswa, rekan kerja, pimpinan, bahkan keluarga.

4.1.2 Scorecard Karyawan (Tenaga Non Edukatif) dan Penerjemahannya ke dalam Rencana Kinerja Individu

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi, pihak yang terlibat didalamnya duduk bersama untuk merumuskan *scorecard* individu. Dari hasil pertemuan ambisi ini adalah penerjemahan *Scorecard* Program Studi melalui Rencana Strategi (Renstra) dalam rumusan *Balanced Scorecard* terhadap rencana kinerja individu karyawan atau tenaga non edukatif Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar Indonesia seperti terlihat pada tabel 4.5 sampai 4.8

4.1.2.1 Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif keuangan dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama.

Tabel 4.5 Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Keuangan	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Peningkatan jumlah mahasiswa baru	Jumlah mahasiswa baru bertambah setiap tahun ajarannya	200 mahasiswa pertahun ajaran baru
		Peningkatan kerjasama dengan Perusahaan	Bertambahnya Kesepakatan perjanjian kerjasama (MoU) dalam bidang pendidikan	2 Institusi pertahun
		Peningkatan Profit	Bertambahnya pendapatan pribadi non gaji	10-30% pertahun
	Rencana Kinerja individu	Memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas, dan efisien	Jumlah keluhan mahasiswa dapat turun, dan lebih dekat dan akrab dengan mahasiswa	Dapat memberikan kesan baik dan pelayanan yang baik sehingga dapat digunakan promosi lewat mahasiswa itu sendiri di luar universitas
		Memberikan <i>performance</i> yang baik dan dapat melihat peluang yang ada dengan maksimal	Kepuasan Program Studi terhadap pelayanan yang diberikan sehingga menjadi nilai tambah untuk promosi	Adanya perusahaan atau instansi yang bergabung atau mengikat perjanjian
		Memiliki usaha pribadi seperti toko buku, fotokopian, penyediaan alat-alat kantor (komputer)	Usaha tersebut memberikan pendapatan 10-20% perbulan	Pendapatan meningkat

Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak karyawan Program Studi Ilmu Komunikasi (karyawan administrasi, karyawan Laboratorium, dan Tenaga Pendukung) merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Tabel diatas adalah tabel 4.5 *scorecard* Karyawan (tenaga non edukatif) dan rencana kinerja individu dalam perspektif keuangan. Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif keuangan yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif

keuangan pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif keuangan ini.

Pada perumusan *Scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif keuangan, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain peningkatan kinerja (*performance*) yang baik agar secara tidak langsung ikut dalam mempromosikan program studi ke mahasiswa sehingga penyebaran berita tentang pelayanan yang baik, cepat, dan efisien dapat terus berkembang. Dengan pertambahan jumlah mahasiswa yang merupakan kompensasi dari peningkatan kualitas pelayanan sehingga dapat berimbas pada peningkatan insentif yang diterima oleh karyawan itu sendiri. Insentif itu sendiri diberikan melalui penilaian dari atasan dalam hal ini Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi terhadap karyawannya. Dengan terus meningkatkan sistem pelayanan para karyawan juga aktif dalam melihat peluang bisnis yang ada untuk dikembangkan, agar menjadi *pasive income* bagi karyawan tersebut. Salah satu bisnis yang ada dan telah dikembangkan oleh karyawan itu sendiri adalah bisnis toko pulsa kartu, penyediaan makan siang bagi staff dan dosen, penjualan pakaian muslimah, rental peminjaman buku bacaan untuk mahasiswa (komik), *Event Organizer (EO)* dsb. Sehingga di sela-sela kesibukan aktifitas dalam bekerja beberapa karyawan tersebut telah melaksanakan visi misi Universitas yaitu menjadi *Enterprising University*, selain berkembang bersama universitas mereka juga mengembangkan diri, sehingga terlihat berbanding lurus terhadap universitas itu sendiri.

4.1.2.2 *Scorecard* Karyawan Administrasi dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif eksternal dengan *Organizational Balanced Scorecard (Renstra)* yang telah dirumuskan bersama.

Tabel 4.6 Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stak holders (Eksternal)	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Kepuasan dan kebanggan mahasiswa	Mahasiswa merasa dihargai, dan kebutuhannya terpenuhi	Tidak ada keluhan tentang pelayanan
		Kepuasan perusahaan	Promosi tentang pelayanan positif	Adanya perpanjangan kerjasama dengan Program Studi
		Kepuasan orang tua mahasiswa	Mahasiswa lebih berdisiplin, sopan, santun. Dan dapat lulus tepat waktu	Memiliki pembelajaran yang lebih berharga dengan sikap dan tingkah laku
	Rencana Kinerja individu	Sopan dan santun dalam berinteraksi dengan mahasiswa	Memberikan kepuasan batin dan interaksi yang menyenangkan dengan mahasiswa	Kebutuhan mahasiswa terpenuhi dan umpan balik mahasiswa menyenangkan
		Bekerja efektif dan efisien	Promosi tentang pelayanan positif	Adanya perpanjangan kerjasama dengan Program Studi
		Sopan dan santun dalam berinteraksi dengan orang tua mahasiswa	Memberikan informasi yang dibutuhkan orang tua mahasiswa dengan baik dan cepat	Orangtua mengetahui perkembangan tentang anaknya

Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak karyawan Program Studi Ilmu Komunikasi (karyawan administrasi, karyawan Laboratorium, dan Tenaga Pendukung) merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Tabel diatas adalah tabel 4.6 *scorecard* Karyawan (tenaga non edukatif) dan rencana kinerja individu dalam Perspektif eksternal. Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif eksternal yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif

eksternal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif eksternal ini.

Pada perumusan *Scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif eksternal, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain pengembangan dari dalam diri karyawan itu sendiri agar tujuan yang kongkrit dalam terlihat dalam setiap aspek kegiatan pelayanan. Seperti kepuasan mahasiswa, dosen, orangtua mahasiswa, dan perusahaan atau institusi yang bekerjasama dengan Program Studi Ilmu Komunikasi. Kepuasan itu sendiri tidak terlihat bentuknya namun dengan parameter-parameter yang ada dapat diketahui, seperti tingkat kelulusan mahasiswa yang tetap waktu, menurunnya tingkat keluhan mahasiswa dan dosen terhadap pelayanan yang diberikan karyawan, dan terpenuhinya segala kebutuhan yang dibutuhkan baik dosen, karyawan, mahasiswa, orangtua mahasiswa, dan perusahaan atau institusi yang bekerjasama dengan Program Studi itu sendiri. Pengembangan tata karma, sopan santun yang islami mendukung terbentuknya organisasi yang islami dan sesuai dengan 7 elemen dasar yang dicanangkan oleh Bapak Zuhaili selaku Rektor Universitas Al Azhar agar menjadi karakter yang khas dari Universitas Al Azhar Indonesia itu sendiri.

4.1.2.3 Scorecard Karyawan Administrasi dan Rencana Kinerja Individu

Dalam Perspektif Internal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif internal dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak karyawan Program Studi Ilmu Komunikasi (karyawan administrasi, karyawan Laboratorium, dan Tenaga Pendukung) merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.7 *scorecard* Karyawan (tenaga non edukatif) dan rencana kinerja individu dalam Perspektif Internal

**Tabel 4.7 Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu
dalam Perspektif Internal**

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal		Kerjasama dan koordinasi secara matrik di setiap bagian	Kerjasama di setiap bagian tersistemkan dengan baik	Tidak ada kesalahpahaman, dan semua bagian ikut meningkatkan sistem pelayanan
		Kepuasan Karyawan	Tersusunnya peraturan universitas tentang pengadaan, pengangkatan, promosi dan pemberhentian pegawai universitas	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya SK Rektor tentang kepegawaian • Adanya evaluasi terhadap kompetensi staf yang ada dan mengidentifikasi staf yang masih perlu revitalisasi • Adanya kejelasan jenjang karir dan sistem penilaian kerja yang baik
	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Peningkatan sistem kegiatan pelayanan dengan Implementasi pelatihan terutama pada tenaga non akademik yang menjadi <i>front-line</i> di lingkungan perpustakaan, administrasi akademik, pelayanan kemahasiswaan, dsb	<p>Pelatihan untuk sejumlah staf bidang administrasi: akademik, perpustakaan, komputer, keuangan manajemen pendidikan tinggi</p> <p>Mencari pemecahan untuk mengurangi staf yang tidak memenuhi kriteria revitalisasi melalui pengembangan ventura dan lain sebagainya</p>	1 tahun sekali
		Pembentukan Budaya Organisasi Program Studi Ilmu Komunikasi yang selaras dengan budaya organisasi UAI	Adanya pelaksanaan kegiatan dan pelatihan yang menunjang pembentukan budaya organisasi	Setiap semester

Tabel 4.7 (Sambungan)
Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam
Perspektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal		Kemudahan dalam berinteraksi dan bersosialisasi dalam pemenuhan kebutuhan	Tidak dipersulit atau melalui birokrasi yang cukup panjang	Efisiensi waktu dan cepat memberikan pelayanan
		Adanya jenjang karir yang jelas tenaga non edukatif untuk menambah motivasi dan peningkatan etos kerja serta disiplin karyawan tenaga non edukatif	Peningkatan motivasi, disiplin, etos kerja dalam bekerja	Tingkat promosi dan insentif meningkat untuk Karyawan tenaga non edukatif tiap semesternya.
	Rencana Kinerja individu	Meningkatkan kemampuan diri, baik <i>skill</i> ataupun pengetahuan	mengikuti seminar tentang manajemen, Pelatihan untuk sejumlah staf bidang administrasi: akademik, perpustakaan, komputer seperti desain, editing, <i>software</i> baru, Sistem Informasi, keuangan manajemen pendidikan tinggi	Agar dapat memberikan pelayanan yang baik dan maksimal, membuat rencana (<i>planning</i>), dan mengoperasikan alat-alat.

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif internal yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif internal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif internal ini.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif internal, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada

kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain dengan peningkatan kesehatan fisik, mental, dan rohani agar dapat motivasi diri terhadap kinerja yang dihasilkan. Motivasi yang diberikan baik dari institusi (jenjang karir) ataupun dari dalam diri sendiri (kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri) dapat dijadikan target realistik yang harus dicapai. Dengan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang efektif, dan efisien. Dan kemudahan berinteraksi dan bersosialisasi dengan bagian atau divisi lain merupakan pencitraan diri, dan kemampuan dari diri dalam bernegosiasi yang baik, untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

4.1.2.4 Scorecard Karyawan Administrasi dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran dengan *Organizational Balanced scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak karyawan Program Studi Ilmu Komunikasi (karyawan administrasi, karyawan Laboratorium, dan Tenaga Pendukung) merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan Renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.5 *scorecard* Karyawan (tenaga non edukatif) dan rencana kinerja individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran.

Tabel 4.8 Scorecard Karyawan dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Pengetahuan dan Pembelajaran	Scorecard Program Studi Ilmu Komunikasi	Peningkatan kapabilitas dan kompetensi karyawan dengan peningkatan kualitas dan kuantitas SDM non akademik sesuai keperluan	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya program pembinaan untuk staf non akademik • Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan 	Lulus S1 tahun 2008 Lulus S2 2011
		Pengembangan diri karyawan	Memiliki dosen dan karyawan dengan kualitas yang baik	
		Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan disiplin dan produktifitas dalam kegiatan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki SDM yang disiplin dan produktif • Kesalahan kerja dapat diminimalkan • SDM selalu terlihat bersemangat dan memiliki etos kerja yang baik • Tidak adanya keluhan dari mahasiswa, dosen, ataupun orangtua mahasiswa tentang pelayanan 	Mulai 200.
	Rencana Kinerja individu	Tingkat karyawan yang melanjutkan kuliah ke jenjang lebih tinggi meningkat	Jumlah karyawan yang kuliah S1 dan S2	Semua karyawan non edukatif dan di proyeksi untuk menjadi dosen nantinya
		Meningkatkan kemampuan diri, baik <i>skill</i> ataupun pengetahuan	mengikuti seminar tentang manajemen, pelatihan tentang komputer seperti desain, editing, <i>software</i> baru, Sistem Informasi dsb	Agar dapat memberikan pelayanan, membuat rencana (<i>planning</i>), dan mengoperasikan alat-alat.
		Membuat kondisi tempat bekerja menyenangkan, kekeluargaan, terbuka, dan saling mendukung	Interaksi disetiap individu berjalan dengan orang lain lancar baik dan menyenangkan	Semua merasa nyaman dan terpenuhi kebutuhannya

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada Perspektif pengetahuan dan pembelajaran pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di Perspektif pengetahuan dan pembelajaran ini.

Pada perumusan *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dalam Perspektif pengetahuan dan pembelajaran, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain dengan tidak menutup diri untuk terus belajar, dengan melanjutkan kuliah kejenjang yang lebih tinggi dan terus meningkatkan kemampuan diri baik keterampilan maupun keahlian individu. Kuliah kejenjang yang lebih tinggi tersebut selain untuk pengembangan diri juga untuk peningkatan jenjang karir. Sebenarnya banyak hal yang baru yang dapat diperoleh dari dunia pendidikan ini, seperti ilmu yang tidak didapat di bangku kuliah pada ilmu yang kita alami. Jika ketertarikan ilmu praktis ini dapat dilihat dan dipelajari lebih mendalam dan lebih cepat dalam penguasaannya maka dapat dijadikan suatu keahlian atau keterampilan yang dapat dimiliki, seperti fotografi, desain grafis, editing (Visual dan Non Visual), kamera, pencahayaan, dsb. Sehingga dari kemampuan ini dapat di jadikan sebagai peluang bisnis baru yang cukup menjanjikan nantinya. Saling terbuka dan mendukung akan menjadikan proses pembelajaran ini menjadi semakin baik, kondisi yang kondusif ini dapat menciptakan suatu iklim tempat bekerja menjadi lebih nyaman, tenang dan menyenangkan.

4.2 Merumuskan Tindakan Perbaikan

Pada tahap perbaikan ini, menitikberatkan pada pelaksanaan sistematis pada semua tindakan perbaikan yang tercantum dalam daftar isian kuisioner *Personal Balanced Scorecard* yang dicoba untuk dihitung bobot nilai, karena perbaikan karyawan dan organisasi merupakan hal yang sangat penting disini. Tindakan perbaikan organisasi yang diterjemahkan kedalam *scorecard* penentuan angka

prioritas adalah tindakan perbaikan yang mempunyai angka prioritas maksimum 25 yang diperoleh dari data pada pengisian kuisioner *Personal Balanced Scorecard* pada aspek tindakan perbaikan pribadi pada kolom ke-6 (enam) disetiap keempat Perspektif yang ditanyakan di setiap respondennya. Angka prioritas ini diperoleh dengan mengalikan bobot faktor penentu keberhasilan (W1) dengan sumbangan tindakan perbaikan bagi faktor keberhasilan (W2) yang dirumuskan *Peronal Balanced Scorecard*. Tabel 4.9 Menunjukkan angka prioritas tindakan perbaikan yang lebih utama untuk dilaksanakan atau dimiliki.

Tabel 4.9 Angka Prioritas Tindakan Perbaikan

No	Tindakan perbaikan Pribadi	Sumbangan Bagi faktor penentu Keberhasilan	%
1	Meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.8
2	Disiplin dan menejemen waktu yang tepat	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.7
3	Kreatif dan inovatif	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.7
4	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal	Kesehatan Keuangan	5.6
5	Mencari pemikiran strategis dan gagasan baru	Saya belajar hal baru setiap hari	5.4
6	Searching informasi	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	5.3
7	Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat ddigunakan sebagai pendapatan alternative	Kesehatan Keuangan	5.3
8	Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Saya belajar hal baru setiap hari	5.3
9	Mencari pendapatan lebih dan melakukan penghematan disegala bidang kehidupan	Kesehatan Keuangan	5.2
10	Melihat peluang, dan berani menerima tantangan	Saya belajar hal baru setiap hari	5.1
11	Olahraga, makan yang sehat dan istirahat teratur	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	5.0
12	Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.9
13	Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	4.9
14	Menjadi pribadi yang menyenangkan	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	4.6

Tabel 4.9 (Sambungan)
Angka Prioritas Tindakan Perbaikan

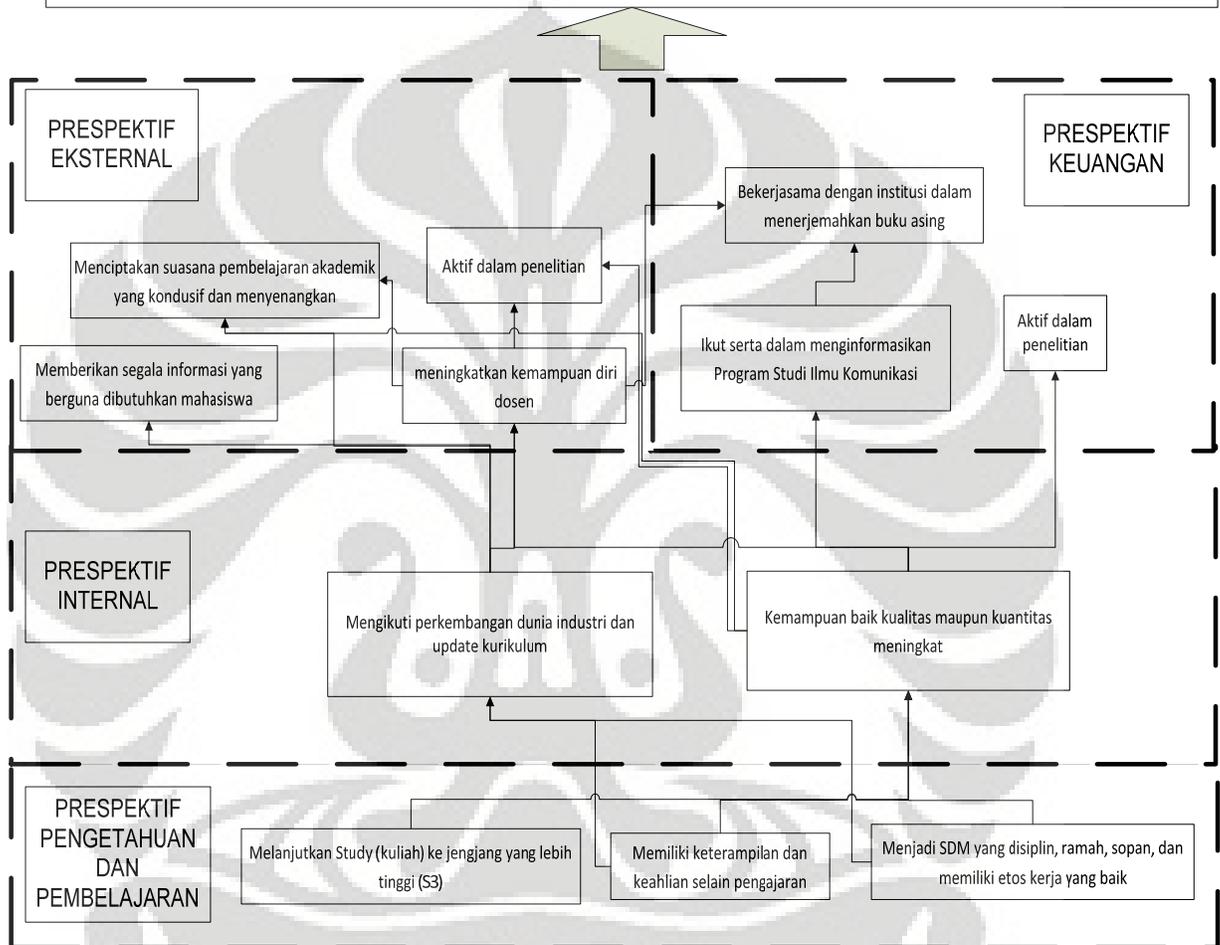
No	Tindakan perbaikan Pribadi	Sumbangan Bagi faktor penentu Keberhasilan	%
15	Menyusun dan merencanakan kegiatan, dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.6
16	Mengetahui kesalahan dan mau menerima koreksi dari teman	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	4.5
17	Menghilangkan segala rasa takut dari berbuat kesalahan	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	4.4
18	Lebih banyak membaca buku, dan ikut seminar	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.2
19	Aktif dalam membuka jurnal internasional dan menjadi anggota perpustakaan	Saya belajar hal baru setiap hari	4.2
20	Menjadi tim penerbit jurnal dan aktif membaca	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	4.2
Total			100.0

Berdasarkan dari jumlah persentase diatas didapatkan proses perbaikan yang prioritas yang harus dimiliki dan dilaksanakan, dan persentase tersebut telah diurutkan dari persentase terbesar yang dipilih oleh responden ke persentase terendah. Dari tindakan perbaikan pribadi dan sumbangan bagi faktor penentu keberhasilan didapati angka presentasi yang tertinggi yaitu meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri sendiri dan berprakarsa, belajar dari kesalahan, dan terus menerus memperbaiki diri, jadi dari ke-13 responden tersebut menyatakan bahwa hal inilah yang dirasakan sangat penting dan harus dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari. Dan terus begitu seterusnya sampai ke angka prioritas persentase terkecil. Angka pembobotan persentase ini hanya ingin melihat sejauh mana prioritas pernyataan yang menjadi hal utama atau lebih dahulu yang didahulukan dalam penentuan angka prioritas kegiatan sehari-hari seperti hal perbaikan dan pengembangan pribadi. Hal ini perlu dilakukan agar pemetaan dari Program Studi terhadap pengembangan strategi dapat berjalan, dan proses perbaikan dapat disinkronisasikan dengan kebutuhan dan perbaikan pribadi, sehingga dalam pelaksanaannya dapat sejalan dan harmonis.

4.3 Merumuskan Tindakan Pengembangan

Dalam perumusan *scorecard* individu dan penerjemahannya rencana kinerja yang telah dipaparkan pada sub-bab diatas maka dicoba dibuat dalam kerangka peta strategi *scorecard* individu.

Visi Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Al Azhar: *Menjadikan Program Studi Ilmu Komunikasi sebagai pusat unggulan (Centre of Excellence) dalam menghasilkan Sarjana Sosial Ilmu Komunikasi yang menguasai bidang keilmuan/teori dan aplikasinya/praktek, dengan memadukan dimensi intelektual, spiritual, moral dan etika*



Gambar 4.1 Peta Strategi dan Rencana Kinerja Dosen Tetap (Tenaga Edukatif)

Peta strategi *scorecard* Dosen Tetap dan penerjemahannya dalam rencana kinerja individu terlihat pada gambar 4.1 diatas. Selain merumuskan dan menyepakati rencana kinerja individu pada dosen tetap (tenaga edukatif) yang dirangkum dalam peta strategi individu, berikut ini adalah kesepakatan dalam pertemuan kedua ambisi yang telah dibuat dosen tetap tersebut dalam

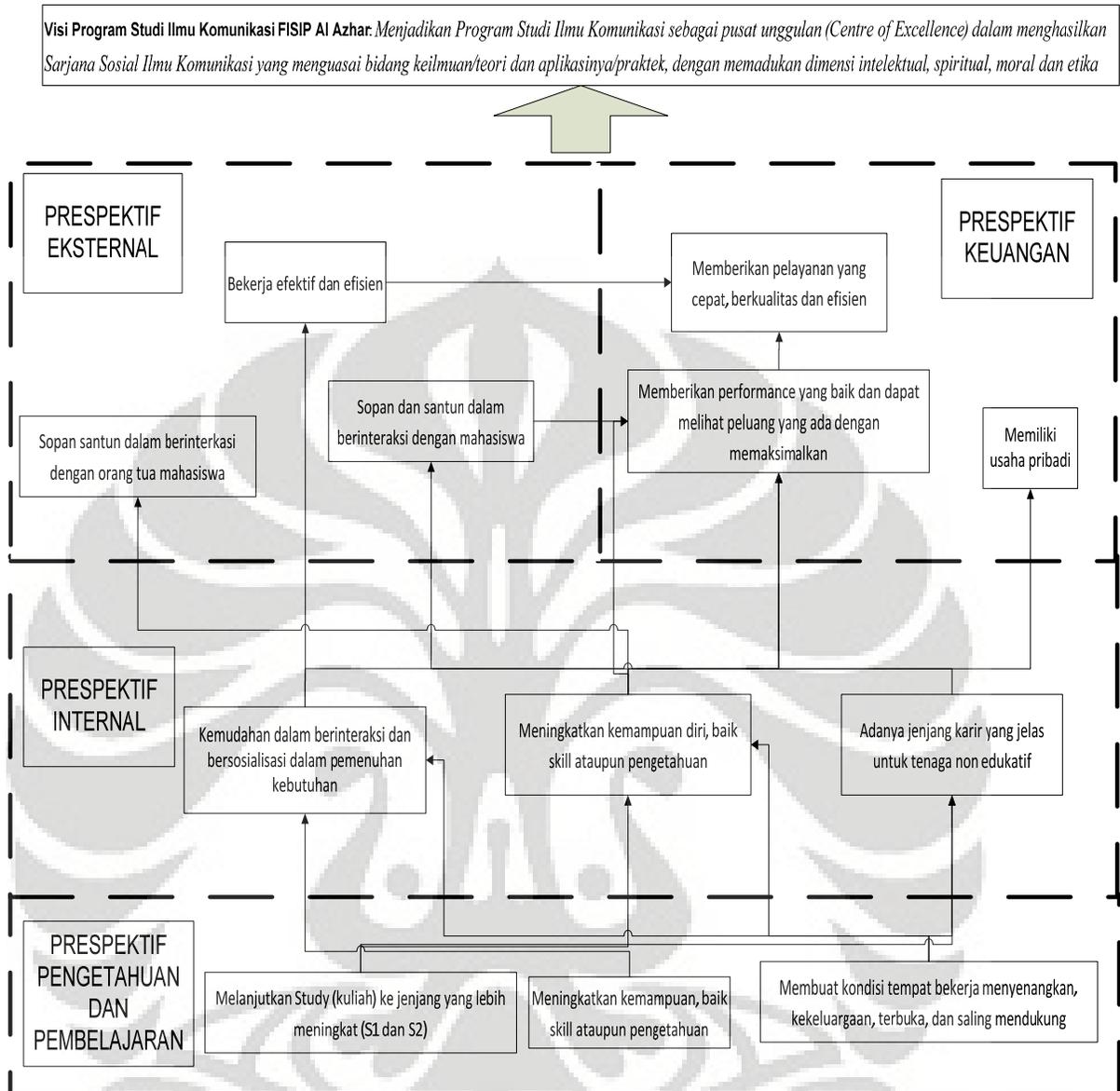
menjalankan ambisi pribadi dan mendukung ambisi organisasi. Kesepakatan yang telah dibuat berdasarkan hasil dari rumusan *scorecard* individu yang coba di aplikasikan ke sektor nyata dan telah melalui sistem pembobotan angka prioritas perbaikan pada sub bab sebelumnya, serta merupakan hal yang harus diperoleh atau dimiliki dalam jangka pendek atau saat ini, untuk mendukung atau memulai rencana kinerja setiap dosen tetap kedepannya.

Tabel 4.10 Hasil Pertemuan Ambisi: Kesepakatan Dosen Tetap

KESEPAKATAN
1. Menyepakati dan menerima masing-masing sasaran, ukuran, dan target yang ingin dicapai organisasi
2. Menetapkan bahwa rencana kinerja yang disepakati dapat dikelola dan dilaksanakan
3. Tujuan kinerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama, dan dapat direvisi lagi sesuai dengan situasi jika berubah
4. Menyepakati kriteria keberhasilan dosen tetap (tenaga edukatif) adalah sesuai dengan tolok ukur kinerja yang telah dirumuskan
5. Akan adanya evaluasi terhadap hasil yang telah didapat atau diperoleh dan yang belum terlaksana atau yang belum didapat setiap semesternya

Hasil pertemuan dua ambisi ini (individu dan organisasi) diharapkan akan terealisasi dalam waktu dekat setelah perumusan peta strategi individu untuk terus dikembangkan dan dipantau perkembangan dan pertumbuhannya di setiap semesternya. Dengan menyepakati beberapa point seperti sasaran, ukuran dan target yang ingin dicapai diharapkan fokus dosen tetap dapat sejalan dengan kebutuhan dan target organisasi. Rencana kinerja yang dibentuk dan tujuan kinerja serta kriteria keberhasilan adalah sesuai dengan perumusan ambisi pribadi yang dicoba di selaraskan dengan kebutuhan organisasi, sehingga pengelompokan rencana kinerja pribadi dapat dipetakan semaksimal mungkin.

Sedangkan dalam perumusan *scorecard* individu dan penerjemahannya rencana kinerja dicoba pula dibuat dalam kerangka peta strategi *scorecard* Karyawan (Tenaga Non Edukatif). Peta strategi *scorecard* Karyawan dan penerjemahannya dalam rencana kinerja individu terlihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Peta Strategi dan Rencana Kinerja Karyawan (Tenaga Non Edukatif)

Selain merumuskan dan menyepakati rencana kinerja individu pada karyawan pula (tenaga non edukatif) yang dirangkum dalam peta strategi individu, berikut ini adalah kesepakatan dalam pertemuan kedua ambisi yang telah dibuat karyawan tersebut dalam menjalankan ambisi pribadi dan mendukung ambisi organisasi. Kesepakatan yang telah dibuat berdasarkan hasil dari rumusan *scorecard* individu yang coba di aplikasikan ke sektor nyata dan telah melalui sistem pembobotan

angka prioritas perbaikan pada sub bab sebelumnya, serta merupakan hal yang harus diperoleh atau dimiliki dalam jangka pendek atau saat ini, untuk mendukung atau memulai rencana kinerja setiap dosen tetap kedepannya.

Tabel 4.11 Hasil Pertemuan Ambisi: Kesepakatan Karyawan

KESEPAKATAN
1. Menyetujui dan menerima masing-masing sasaran, ukuran, dan target yang ingin dicapai organisasi
2. Menetapkan bahwa rencana kinerja yang disepakati dapat dikelola dan dilaksanakan
3. Tujuan kinerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama, dan dapat direvisi lagi sesuai dengan situasi jika berubah
4. Menyetujui kriteria keberhasilan karyawan (tenaga non edukatif) adalah sesuai dengan tolok ukur kinerja yang telah dirumuskan
5. Akan adanya evaluasi terhadap hasil yang telah didapat atau diperoleh dan yang belum terlaksana atau yang belum didapat setiap semesternya
6. Peningkatan pelayanan berorientasi profesional, efektif, efisien, dan cekatan

Dari hasil kesepakatan yang telah dirumuskan oleh karyawan diharapkan pemetaan sistem kinerja, dan target menjadi lebih jelas dan fokus. Peningkatan pelayanan menjadi prioritas utama dalam berkembangnya Program Studi. Karyawanlah yang menjadi ujung tombak dari suatu institusi pendidikan, karena merekalah yang sering berinteraksi dan bekerjasama baik dengan mahasiswa, orangtua mahasiswa, karyawan pihak universitas (internal), dan dengan perusahaan (eksternal).

Salah satu penilaian mahasiswa terhadap institusi pendidikan adalah sistem pelayanan yang diberikan terhadap mereka. Oleh karena itu pihak universitas perlu untuk menjaga etos kerja dan kinerja dari setiap karyawan yang merupakan ujung tombak universitas dengan baik.

4.4 Merumuskan Tindakan Pengkajian Ulang dan Pembelajaran

Dari hasil perumusan peta strategi dan rencana kinerja individu yang didapat dan hasil kesepakatan yang dihasilkan pula, maka tahap selanjutnya adalah

kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen tetap (tenaga edukatif) dan karyawan (tenaga non edukatif) yang harus dimiliki dalam mencapai tujuan organisasi dan ambisi pribadi tersebut. Hal ini merupakan tahap terakhir agar perumusan *Total Performance Scorecard* menjadi lengkap.

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka dosen tetap (tenaga edukatif) harus mempunyai beberapa kompetensi terkait yang harus dimiliki untuk mendukung atau terlaksananya suatu program peningkatan kinerja, seperti terlihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Kompetensi yang Harus Dimiliki Dosen Tetap (Tenaga Edukatif) dalam Mencapai Target yang Ditetapkan

KOMPETENSI
1. Melanjutkan kuliah S3 di bidang Ilmu Komunikasi
2. Menguasai Software komputer seperti SPSS 16 untuk penelitian
3. Ahli dalam metodologi penelitian
4. Mempunyai banyak relasi (<i>networking</i>) di dunia industri kerja
5. Keahlian dalam menulis karya ilmiah bertaraf nasional dan internasional
6. Keahlian dalam bahasa inggris
7. Keahlian dalam bidang Ilmu pengetahuan yang diasuhnya
8. Keahlian dalam bekerja yang efektif dan efisien

Kompetensi yang diharuskan dimiliki ini bersifat bertahap dan akan dilakukan tahap pengecekan (evaluasi) pada setiap akhir semesternya. Kompetensi ini dirasakan sangat penting untuk mendukung target serta tujuan yang ingin program studi harapkan, serta untuk menjaga daya saing dengan perguruan tinggi lainnya. Sehingga perubahan dan pengembangan harus dimulai dan dijalankan secepat mungkin, untuk mengakomodir segala kebutuhan program studi dan universitas. Proses pengembangan dari dalam diri program studi menjadi senjata utama untuk meningkatkan performa dan citra Program Studi di luar Universitas (eksternal).

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka karyawan (tenaga non edukatif) juga harus mempunyai beberapa kompetensi terkait yang harus dimiliki untuk mendukung atau terlaksananya suatu program peningkatan kinerja, seperti terlihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Kompetensi yang Harus Dimiliki Karyawan (Tenaga Non Edukatif) dalam Mencapai Target yang Ditetapkan

KOMPETENSI KARYAWAN
1. Melanjutkan kuliah S1 dan S2 di bidang Ilmu Komunikasi
2. Mampu mengoperasikan peralatan laboratorium (kamera, fotografi, pencahayaan, editing (visual dan Non visual), desain grafis)
3. Dapat menggunakan dan mengoperasikan program atau software komputer (seperti SPSS 16, CorelDraw, Photoshop, dan Virtual DJ)
4. Keahlian dalam manajemen
5. Keahlian dalam sistem informasi
6. Kemampuan dalam mengembangkan 7 elemen dasar

Kompetensi yang diharus dimiliki bersifat bertahap dan berkesinambungan (terus menerus) dalam pengembangannya. Kompetensi ini dirasakan sangat penting untuk mendukung target serta tujuan yang ingin program studi harapkan, serta untuk menjaga daya saing dengan perguruan tinggi lainnya. Peningkatan kemampuan karyawan dalam hal pelayanan dan kemampuan diri agar lebih baik menjadi hal mutlak karena posisi karyawan yang cukup vital di sistem pelayanan universitas yaitu ujung tombak universitas dalam hal pelayanan. Sehingga perubahan dan pengembangan harus dimulai dan dijalankan secepat mungkin, untuk mengakomodir segala kebutuhan program studi dan universitas. Proses pengembangan dari dalam diri program studi menjadi senjata utama untuk meningkatkan performa dan citra Program Studi di luar Universitas (eksternal). Dengan pemetaan kinerja, kesepakatan, dan kompetensi yang harus dimiliki menjadikan karyawan lebih dihargai dan diproteksi serta didukung untuk terus berkembang agar lebih baik. Diharapkan dengan kondisi yang seperti ini menjadikan karyawan lebih loyal dan fokus dalam peningkatan etos kerja.

BAB 5

KESIMPULAN

Perancangan *Total Performance Scorecard* pada Program Studi Ilmu Komunikasi tersirat dalam Rencana Strategi Program Studi Ilmu Komunikasi (Renstra) dengan mencoba menyelaraskan antara dua ambisi yaitu: ambisi organisasi dan ambisi pribadi, yang digambarkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Eksternal, Perspektif Internal, Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran. Hasil dari pertemuan ambisi ini adalah keselarasan *Personal Balanced Scorecard* karyawan dengan *Organizational Balanced Scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi dan rencana kinerja individu setiap karyawan.

Rumusan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi dengan pendekatan *Total Performance Scorecard* merupakan suatu strategi yang terintegrasi antara strategi di tingkat Program Studi Ilmu Komunikasi dengan rencana kinerja pada setiap individu. Dengan perumusan *scorecard* individu ini, diperoleh gambaran peta strategi dan rencana kinerja individu itu sendiri untuk mendukung strategi Program Studi Ilmu Komunikasi. Sehingga dengan peta strategi tersebut, dapat memetakan segala kebutuhan yang diperlukan, dan dalam perancangannya diperoleh kesepakatan antara pertemuan dua ambisi yaitu: individu dengan organisasi. Serta didapati pula kompetensi yang harus dimiliki individu agar program dan strategi organisasi tersebut berjalan dan sesuai dengan target yang diharapkan.

Hal ini menjamin bahwa seluruh karyawan dan dosen tetap memahami ambisi Program Studi Ilmu Komunikasi dan memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan program dan strategi tersebut.

DAFTAR REFRENSI

Griffin. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Penerbit Erlangga, Jakarta. 2004

Narashimhan. *Total Performance Scorecard: Redefining, Management to Achieve Performance with Integrity*. International Journal The TQM Magazine. 2004 16.1: ABI/INFORM Global.

Niven R. Paul. *Balanced Scorecard Step by Step Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2006

Prasetyo, Bambang. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2008

Rampersad, Hubert K. *Measuring Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness*. International Journal Measuring Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global

Rampersad, Hubert K, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005

Luis, Suwardi *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. 2007

Santoso Singgih., *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat dan Non Parametrik*, PT. Alexkompetindo Jakarta 2001

Umar Husein. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta (2001)

Viethzal Rivai, MBA Prof. Dr. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori dan Praktek*. PT. Rajagrafindo Jakarta. 2004

www.dikti.org.id/diakses_pada_selasa,13_mei_2008/pukul_11.00_WIB

Buku Pedoman Akademik 2007 – 2008 Universitas Al Azhar Indonesia.

Company Profile Universitas Al Azhar Indonesia. *Mengenal Universitas Al Azhar Indonesia*. 2006

Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Indonesia.

Petunjuk Penyusunan dan Penulisan Skripsi Teknik Industri. 2003

Faktor Penentu Keberhasilan , Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, Target, dan Tindakan Perbaikan

Prespektif Keuangan

NO Resp	Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
1	Kesehatan Keuangan	Pendapatan yang meningkat	Kenaikan pendapatan	5% pertahun	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal
		Pendapatan masa depan yang dapat diandalkan selain gaji	Bekerja paruh waktu di tempat lain	Setiap kali ada kesempatan	Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai sumber pendapatan alternatif
		Periapan hari tua	1.Tabungan hari tua (simpanan pensiun) 2. Asuransi pendidikan untuk anak 3. Asuransi haji	5% dari gaji kotor	Menyisihkan pendapatan segera setelah menerima gaji
2	Kesehatan Keuangan	Peningkatan pendapatan selain gaji	Memiliki pasif income Yang meningkat	2 tempat usaha tersebut sukses dalam 1 tahun	Terus mengimprove diri dalam manajemen perusahaan.
3	Kesehatan keuangan	Pendapatan masa depan yang dapat diandalkan selain gaji	Mendapat privat pengajaran meningkat	Minimal 10 orang	Terus belajar dan mengembangkan diri dalam pembelajaran
4	Kesehatan Kuangan	Pasif income meningkat	Increase my asset	Additional income and saving	Looking for batter opportunity
		Persiapan hari tua	Insurance and passive	Building networking and	Calculative my asset

			income	building asset	
5	Kesehatan keuangan	Pendapatan meningkat	Kenaikan pendapatan	Sedikitnya 10 % pertahun	Bekerja lebih giat dan slalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal.
		Persiapan hari tua	Tabungan untuk menunaikan ibadah haji	5 % dari gaji kotor	Disiplin menyisihkan pendapatan untuk menabung
6	Kesehatan keuangan	Pendapatan meningkat	Kenaikan honor mengajar	Meningkat 100% per semester	Mengajar dengan hati dan berusaha sebaik mungkin
			Kenaikan honor mengawas ujian	Meningkat 100% persemester	Mangawas ujian sesuai dengan rencana
7	Kesehatan keuangan	Pendapatan di luar gaji	Mempuyai toko buku, dan menulis buku	Minimal 1 buku 1 tahun	Lebih rajin dalam menulis
	Aspek manfaat keuangan	Zakat, infak, dan shodaqoh	Meningkatkan zakat	Setiap bulan 2,5 %	Selalu menyisihkan setiap kali gajian
8	Kesehatan Keuangan	Pendapat yang meningkat	Kenaikan pendapatan	Sediitnya 5 % pertahun	Bekerja lebih giat dan disiplin
		Pendapatan masa depan yang dapat diandalkan selain gaji	Berkeja paruh waktu di tempat lain	Jika mendapat kesempatan untuk terus maju dan sukses	Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat ddigunakan sebagai pendapatan alternatif
9	Kesehatan keuangan	Pendapatan masa depan selain gaji	Bekerja paruh waktu di tempat lain	Jika mendapat kesempatan	Memperluas networking dan hubungan dengan banyak orang
		Persiapan hari tua	Simpanan pensiun	5 % dari gaji kotor	Menyisihkan pendapatan segera setelah menerima gaji
10	Kesehatan keuangan	Pendapatan meningkat	Kenaikan gaji	Meningkat sesuai dengan tingkat infalsi	Bekerja lebih keras lagi.
11	Kesehatan Keuangan	Pendapatan meningkat	Kenaikan jumlah bonus	Meningkat 50% dalam 1 semester	Lebih rajin masuk kerja
12	Kesehatan keuangan	Pendapatan yang meningkat	Kenaikan pendapatan	Sedikitnya 10 % pertahun	Bekerja lebih giat dan mencari peluang untuk part time
13	Kesehatan keuangan	Casflow yang seimbang	Keseimbangan cashflow	Seimbang dalam waktu 1 tahun	Mencari pendapatan lebih dan melakukan penghematan disegala bidang kehidupan

Faktor Penentu Keberhasilan , Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, Target, dan Tindakan Perbaikan

Prespektif Eksternal

No Resp	Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
1	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan yang baik dengan mahasiswa	Kemudahan di temui di kampus untuk bimbingan tugas akhir	Miniman 1 kali dalam seminggu, pada jadwal yang telah disepakati	Menetapkan jadwal untuk bimbingan mahasiswa 2 kali dalam seminggu
		Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan, rekan kerja	Kemudahan di hubungi via telpon atau dikampus	Ada jadwal pasti hadir di kampus dan selalu dapat di hubungi	Lebih banyak memberi kn kontribusi
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Dapat memberikan pengajaran kepada mahasiswa dengan baik	Memenuhi jadwal mengajar Meningkatkan kreativitas mengajar	Mencari variasi dalam mengajar	Searching informasi
2	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan	Mempunyai kontribusi dalam pengambilan keputusan	Lebih ikut serta dalam pengambilan keputusan	Lebih memahami kondisi sebelum mengambil keputusan
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi				
3	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja	Bisa dihubungi via telpon	Minimal 5 kali seminggu setiap jam kerja	Sering berinteraksi terhadap sesama karyawan setiap hari.
		Mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan	Memberitahu jika ada undangan dan lewat telephone	Datang setaip hari agar bisa ditemui	Memberitahu undangan yang masuk
		Mempunyai hubungan baik dengan teman di luar Program Studi Ilmu Komunikasi	Sering bertegur sapa dengan teman di luar Program Studi	Minimal setiap berinteraksi	Bersosialisasi setiap makan siang

4	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan keluarga	Suasana keluarga yang menyenangkan	Minimal 1 hari seminggu berkumpul dengan keluarga	Menjadi pribadi yang menyenangkan
		Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan	Tidak ada friksi dan selalu menegur	Minimal 1 kali seminggu berdiskusi dengan pimpinan	Menjadi pribadi yang menyenangkan
		Mempunyai hubungan baik dengan teman	Tidak ada friksi dan selalu menegur	Sebanyak-banyaknya melakukan interaksi yang berguna	Membantu pihak yang dibutuhkan tanpa pamrih
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Melakukan pemilihan kegiatan secara selektif	Pekerjaan yang dilakukan bernilai tambah, dan mengembangkan diri	Ada perubahan kualitas kerja yang meningkat	Menyusun dan merencanakan kegiatan, dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin
5	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan	Lebih berkomitmen terhadap perjanjian yang pernah dibuat	Minimal 75% komitmen dipenuhi	Lebih tepat dalam manajemen waktu
		Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja	Kemudahan berkomunikasi dan bekerjasama	Terlibat kerjasama setiap saat	Lebih proaktif dalam berinteraksi dan bekerjasama
		Mempunyai hubungan baik dengan mahasiswa	Kemudahan dalam hal berkomunikasi dan konsultasi	Minimal 1 minggu sekali	Penjadwalan yang telah disepakati bersama
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Bekerja secara kontinu dan menghasilkan	Terlibat dalam semua pekerjaan	1 pekerjaan setiap bulan	Mengatur jadwal lebih detail lagi
6	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan dosen dan karyawan	Komunikasi lancar dan dapat bekerjasama	Ikut serta dalam kegiatan yang diadakan Program Studi	Hadir tepat waktu dalam setiap kegiatan dan pertemuan
		Mempunyai hubungan dengan rekan kerja	Dapat bekerjasama dengan baik	Saling berkomunikasi dengan baik	Menjaga sikap dan toleransi
		Mempunyai hubungan baik dengan pihak di luar Program Studi	Lebih banyak mengenal orang lain	Memperluas jaringan	Lebih santun dan berpenampilan baik
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Memanfaatkan waktu seefektif mungkin	Tepat waktu	Menejemen waktu yang tepat	Memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dan berguna
7	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan mahasiswa	Mahasiswa tidak kecewa dalam segi pelayanan	Mahasiswa puas terhadap kinerja karyawan	Lebih ramah, dan bekerjasama
		Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja	Mudah bekerjasama	Pekerjaan cepat selesai	Tidak saling mengandalkan

	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Lebih teliti Bekerja lebih tekun	Menurunnya jumlah kesalahan Tepat waktu	100% tidak ada kesalahan Disiplin	Lebih teliti dalam bekerja Punya rencana kerja, dan prioritas kerjaan
8	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Dihargai dan dicintai teman dan sahabat	Jumlah teman sejati bertambah	Terus bertambah	Lebih simpati dan empati terhadap teman sejati
		Dihargai rekan kerja	Kompak dan bekerjasama	Target tercapai	Lebih berkoordinasi dan bekerjasama
		Dihargai pimpinan	Pekerjaan selesai cepat selesai	Efektif dan Efisien dalam waktu	Lebih sering berkoordinasi dengan pimpinan
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Terus mengembangkan diri	Pengetahuan meningkat	Bisa bersosialisasi dengan siapapun	Lebih banyak membaca buku, dan ikut seminar
Menghasilkan penelitian yang berkualitas		Ketepatan dalam menyelesaikan penelitian	100% penelitian tepat waktu	Disiplin dalam mengerjakan penelitian	
9	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Dihargai mahasiswa	Metode pengajaran lebih mudah diserap	Mahasiswa cepat mengerti	Lebih proaktif dan mengerti mahasiswa
		Dihargai rekan kerja	Lebih sering berkomunikasi dan bekerjasama	Mempunyai suasana kerja yang kondusif	Lebih bersosialisasi dan bekerjasama
		Dihargai pimpinan	Lebih banyak diskusi	Agar aspirasi rekan-rekan didengar atasan	Menjadi teman baik atasan, dan menjadi pribadi yang menyenangkan
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Lebih fokus dalam pekerjaan	Peningkatan dalam menyelesaikan pekerjaan	Sesuai dengan rencana	konsentrasi
		Bekerja kontinu	Jangan meninggalkan pekerjaan	Selesaikan tugas	Ulet dan telaten
10	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja	Tidak terjadi konflik	Mengikuti kegiatan bersama	Aktif dalam kegiatan
		Mempunyai hubungan baik dengan mahasiswa	Bisa membuat mahasiswa cepat lulus	Tingkat lulusan meningkat setiap semesternya	Menyediakan waktu untuk pertemuan, berkomunikasi
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Mengajar dengan baik	Peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam pengajaran	Meningkat setiap mengajar	Meperbaiki slide, cara mengajar, dan banyak berkomunikasi
		Membuat penelitian	Peningkatan kualitas penelitian	Meningkat 100% dalam 1 semester	Mengembangkan TA mahasiswa

		Membuat karya ilmiah yang dimuat di dalam jurnal	Jumlah makalah dalam setahun	Minimal 2 makalah/tahun	Lebih banyak menyediakan waktu untuk menulis
11	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Dihargai dan dicintai teman	Banyak teman	Banyak relasi	Mudah bersosialisai
		Dihargai dan dicintai rekan kerja	bekerjasama	Selesai menyelesaikan tugas	Lebih kooperatif dan bekerjasama
		Dihargai pimpinan	Mudah berinteraksi	Lebih dekat dengan pimpinan	Taat dan patuh
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Dihargai dan dicintai mahasiswa	Kemudahan berkomunikasi dan pelayanan	Dapat membantu dan menyenangkan orang lain	Lebih akrab dan sopan
		Pimpinan puas terhadap hasil kerja	Pekerjaan selesai tepat waktu	Cepat selesai	Lebih cekatan dan tepat
		Mendapat kepercayaan dari pimpinan	Tugas selesai dengan baik	100% selesai	Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab
		Mahasiswa puas dengan pelayanan administrasi	Penyelesaian pembuatan sesuai dengan antrian dan tepat waktu	100% selesai	Tidak menunda pekerjaan
12	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan	Sering bertukar pendapat dan berinteraksi/ berkomunikasi	Setiap hari	Disiplin, taat dan patuh
		Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja	Bekerjasama	Tugas selesai	Disiplin dan bekerjasama
		Mempunyai hubungan baik dengan mahasiswa	Mudah dihubungi dan dimintai pendapat	Mahasiswa puas	Menyediakan waktu untuk berbagi dengan mahasiswa
	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Berpikir positif	Melaksanakan semua tugas pekerjaan	Saling membantu	Ikhlas, dan komitmen
		Mengembangkan potensi diri	Bertambahnya ilmu pengetahuan	Lebih cerdas, dan berilmu	Banyak belajar dan membaca
13	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Meningkatkan keakraban dengan rekan kerja	Keakraban meningkat	Lebih akrab dari sebelumnya	Berprilaku baik dengan teman dan menghargainya
	Menghasilkan pekerjaan	Mengevaluasi hasil	Melakukan perbaikan jika ada	Tidak ada kesalahan	Lebih hati-hati dan cermat

berkualitas tinggi	pekerjaan yang lalu	kesalahan		
--------------------	---------------------	-----------	--	--

Faktor Penentu Keberhasilan , Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, Target, dan Tindakan Perbaikan

Prespektif Internal

NO Resp	Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
1	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Presentasi hari tidak masuk kerja karena sakit	Kurang dari 7 hari dalam sebulan	Menjaga kondisi tubuh dengan berolah raga secara rutin
		Sehat Mental	Dapat berpiir dengan logika	Cepat mengambil keputusan dan menganalisa permasalahan secara cepat dalam problem solving	Banyak baca dan sharing kepada semua orang lain serta open mind
2	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Presentasi sakit	0%	olahraga
		Sehat rohani	Tingkat stress	Berkurang 50%	Bekerja lebih disiplin dan rileks
3	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Berat badan turun	1 kg.bulan	Tidak ngemil, dan tidak malas
		Sehat mental	Frekuensi marah	50% pertahun	Positif thinking dan cukup istirahat
		Sehat rohani	Sholat 5 waktu	Tepat waktu	Displin dengan adzan
4	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Jumlah hari sakit	Kurang dari 2 hari /bulan	Olahraga teratur, cukup istirahat, cukup makan
		Sehat mental	Tingkat ketegangan	Menurun setiap bulan	Berpikir positif
		Sehat rohani	Ikut kegiatan sosial	3 x setahun	Lebih sering kegiatna sosial
5	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Frekuensi olahraga	Minimal 1 minggu sekali	Menyediakan waktu untuk olah raga
			Meningkatnya ketahanan	Meningkat 100%	Minum vitamin

			terhadap penyakit		
		Sehat mental	Tingkat ketegangan	Menurun sedikit 50% setiap bulan	Berlatih mengendalikan emosi
		Sehat rohani	Mengikuti kegiatan keagamaan	2 pengajian /bulan	Hadir dalam pengajian Al Quran
6	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	olahraga	Setiap saat	Jalan seribu langkah
		Sehat mental	Emosi terkendali	Tidak mudah marah	puasa
		Sehat rohani	Frekuensi sholat sunnah	2 kali seminggu	Niat sebelum tidur, dan bangun di sepertiga malam akhir
7	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Menurunnya hari tidak masuk kerja	Sebulan 1 kali	Lebih disiplin
8	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Ijin sakit berkurang	Sebulan 2 kali	Lebih sehat dengan olahraga, dan banyak minum air putih
		Sehat rohani	Mengaji Al Quran	Setiap ada kesempatan	Mebawa Al Quran dan selalu di baca dan di hafal
9	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Ketahanan tubuh meningkat	Jarang sakit	Banyak minum air putih, minum vitamin, olah raga
		Sehat rohani	Sholat berjamaah	Setiap sholat fardhu	Ingat waktu sholat
10	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Berat badan turun	2 kg/bulan	Pola makan sehat
		Sehat mental	Tingkat stress	Menurun 80% /bulan	Lebih konsentrasi dan rileks dalam bekerja
		Sehat rohani	Ikut kegiatan keagamaan	Seminggu sekali ikut oengajian	Menyediakan waktu untuk mengaji
11	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Frekuensi pergi ke dokter	Kurang dari 4 kali sebulan	Menjaga konsisi tubuh
		Sehat mental	Menurunnya ketegangan	Menurun 50%	Mengisi waktu lliburan dengan berlibur bersama keluarga
		Sehat rohani	Lebih mendekatkan diri ke Allah SWT	Disiplin waktu sholat	Memperdalam ilmu Islam
12	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Berpenampilan menarik	Bertubuh proporsional	Olahraga, makan yang sehat dan istirahat teratur
		Sehat mental	Tingkat stress	Menurun 100%	Positif thingking

13	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Hidup sehat	Lebih teratur	Banyak minum air putih, istirahat cukup dan olah raga
		Sehat mental	Tidak mudah marah	Bisa mengendalikan emosi	Puasa senin dan kamis
		Sehat rohani	sholat	Sholat berjamaah	Disiplin waktu sholat

Faktor Penentu Keberhasilan , Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, Target, dan Tindakan Perbaikan

Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran

NO Resp	Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
1	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan di bidang ilmu pengetahuan	Jumlah buku yang dibaca	Sedikitnya 1 buku dalam 3 bulan	Menjadi anggota perpustakaan dan mailinglist kampus
		Bertambahnya pengetahuan di bidang agama dan kemasyarakatan	Sering ikut liqo setiap sabtu dan minggu	Sedikitnya 2x seminggu	Menjadi anggota
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Menjadi manusia bijak	Tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan	Banyak membaca buku psikologi dan human relations	Banyak berdiskusi dengan orang lain dari berbagai macam strata dan mendengarkan setiap permasalahan mereka
2	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan tentang bidang metodologi penelitian	Jumlah buku yang dibaca	Sedikitnya 1 bulan dalam 3 bulan	Menjadi anggota perpustakaan
		Meningkatnya keterampilan rumah tangga	Jumlah resep masakan yang dikuasai	Sedikitnya 1 resep dalam 1 bulan	Mengunjungi situs-situs housekeeping dan buku resep
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Lebih banyak membaca	Al Quran, Buku, Jurnal	1 kali setiap hari	Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas

3	Saya belajar hal baru setiap hari	Lulus S3	Lulus S3	2008	Giat berusaha menyelesaikan Disertasi
	b	Bertambahnya pengetahuan tentang statistik	Jumlah buku statistic yang dibaca	Sedikitnya 1 buku dalam 3 bulan	Aktif dalam membuka jurnal internasional dan menjadi anggota perpustakaan
	Berprakarsa, belajar dari kesalah saya, terus menerus memperbaiki diri	Berkurangnya kesalahan	Jumlah kesalahan	Tidak ada kesalahan	Mengetahui kesalahan dan mau menerima koreksi dari temen
4	Saya belajar hal baru setiap hari	Penegetahuan tentang konsep-konsep baru	Jumlah juranl yang dibaca	Sediktinya 2 jurnal setiap minggu	Langganan internet
	Berprakarsa, belajar dari kesalah saya, terus menerus memperbaiki diri	Melaksanakan penelitian	Hasil penelitian masuk ke dalam jurnal	1 penelitian dalam setahun	Menjadi tim penerbit jurnal dan aktif membaca
5	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan tentang radio	Jumlah radio on air dan teknis pelaksanaan	Setiap hari	Sering mendengarkan radio dan studi banding
	Berprakarsa, belajar dari kesalah saya, terus menerus memperbaiki diri	Bertambahnya kemampuan sebagai penyiar	Jumlah kesempatan untuk siaran di radio on air	Setiap hari	Selalu upto date tentang hal-hal baru
		Peningkatan kemampuan tentang event organizer	Jumlah event	2 kali setahun	Melihat peluang, dan berani menerima tantangan
6	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan tentang ilmu manajemen	Jumlah buku yang dibaca	Sedikitnya 2 buku setiap bulan	Mengaplikasikan ilmu yang didapat
	Berprakarsa, belajar dari kesalah saya, terus menerus memperbaiki diri	Berusaha menjadi profesional	Lebih cekatan dan energik	Setiap saat	Disiplin dan konsisten
7	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan tentang program komputer khususnya desain rafis	Jumlah softwre yang dikuasai	1 softwre dalam 4 bulan	Banyak mencoba softwre baru

	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Terus bereksplorasi dan kreatif	Kreatif desain	Setiap event	Kreatif dan inovatif
8	Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya tingkat kesabaran, keuletan dan terus bekerja	Jumlah kasus	Turun setiap hari	Puasa dan bekerja professional
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Tidak mudah terpancing emosi	Tidak marah	Setiap menghadapi kasus dengan mahasiswa	Lebih tenang, dan terkendali emosi
9	Saya belajar hal baru setiap hari	Keterampilan menerangkan pelajaran meningkat	Mahasiswa capat mengerti	Setiap matakuliah yang diajarkan	Perbaiki slide, tata cara penyampaian, aktif dua arah
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Terus belajar	Jumlah pengetahuan	Setiap saat	Ilmu padi
10	Saya belajar hal baru setiap hari	Ingin melanjutkan S1	Lulus S1	2008	Disiplin mengerjakan skripsi
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Disiplin waktu	Dapat membagi waktu dengan baik	Semua pekerjaan dan kuliah dapat terselesaikan tepat waktu	Disiplin dan manajemen waktu yang tepat
11	Saya belajar hal baru setiap hari	Belajar tentang Broadcasting	Dapat menggunakan alat broadcasting secara baik	Dapat mengoperasikan dan mengarahkan	Belajar dari dosen yang bertanggungjawab atas matakuliah broadcasting
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Terus belajar secara hati-hati dan telaten	Menguasai alat lab broadcasting	Semua alat dalam semester ini	Lebih sering menggunakan alat lab tersebut
12	Saya belajar hal baru setiap hari	Belajar untuk menjadi dosen	Dapat mengajar dikelas	Dalam semester mendatang, dan menjadi asisten dosen	Terus belajar dan bisa menyampaikan pelajaran

	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Tidak pasif dalam pengajaran	Tidak membaca slide didepan kelas	Bisa proaktif dengan mahasiswa dan diskusi dua arah	Lebih sering mengajar dan terbiasa dengan mahasiswa dan terus membaca
13	Saya belajar hal baru setiap hari	Professional dalam pelayan terhadap mahasiswa	Kepuasan pelayanan mahasiswa	Tidak ada komplain	Disiplin dan cekatan
	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	Berusaha memotong birokrasi yang rumit	Penanganan kasus cepat	Agar masalah cepat selesai	Koordinasi dengan bagian terkait dengan baik

PENENTUAN PRIORITAS PERBAIKAN PRIBADI

Tindakan perbaikan Pribadi	Sumbangan Bagi faktor penentu Keberhasilan	Bobot Faktor Penentu Keberhasilan					Sumbangan Tindakan Perbaikan Bagi Faktor Penentu Keberhasilan				
		W1					W2				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Tidak penting	Agak penting	Kurang penting	penting	Sangat penting	Tidak ada sumbangan	Hampir tidak ada sumbangan	Sumbangan sedang	Sumbangan tinggi	Sumbangan sangat tinggi
Menjadi pribadi yang menyenangkan	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa										
Searching informasi	Menghasilkan pekerjaan										

	berkualitas tinggi										
Menyusun dan merencanakan kegiatan, dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi										
Lebih banyak membaca buku, dan ikut seminar	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi										
Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi										
Olahraga, makan yang sehat dan istirahat teratur	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani										
Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal	Kesehatan Keuangan										
Mencari pendapatan lebih dan melakukan penghematan disegala bidang kehidupan	Kesehatan Keuangan										

Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai pendapatan alternative	Kesehatan Keuangan										
Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Mengetahui kesalahan dan mau menerima koreksi dari teman	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Melihat peluang, dan berani menerima tantangan	Saya belajar hal baru setiap hari										
Kreatif dan inovatif	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Aktif dalam membuka jurnal internasional dan menjadi anggota	Saya belajar hal baru setiap hari										

perpustakaan											
Disiplin dan manajemen waktu yang tepat	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Menjadi tim penerbit jurnal dan aktif membaca	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Saya belajar hal baru setiap hari										
Menghilangkan segala rasa takut dari berbuat kesalahan	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri										
Mencari pemikiran strategis dan gagasan baru	Saya belajar hal baru setiap hari										

BOBOT PRIORITAS PERBAIKAN PRIBADI

Tindakan perbaikan Pribadi	Sumbangan Bagi faktor penentu Keberhasilan	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Bobot	Total	%
		Responden														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Menjadi pribadi yang menyenangkan	Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	12	16	20	16	16	16	20	16	25	12	16	12	16	213	4.6
Searching informasi	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	20	25	20	20	16	16	16	16	16	20	20	20	20	245	5.3
Menyusun dan merencanakan kegiatan, dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	16	20	20	16	16	12	16	12	20	16	16	16	16	212	4.6
Lebih banyak membaca buku, dan ikut seminar	Menghasilkan pekerjaan berkualitas	16	12	12	16	16	16	12	20	20	16	16	12	12	196	4.2

	tinggi																
Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	16	16	16	16	16	16	16	16	20	20	20	20	20	228	4.9	
Olahraga, makan yang sehat dan istirahat teratur	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	20	16	16	16	16	16	16	20	20	20	16	20	20	232	5.0	
Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal	Kesehatan Keuangan	16	25	20	20	16	20	16	16	20	20	25	20	25	259	5.6	
Mencari pendapatan lebih dan melakukan penghematan disegala bidang kehidupan	Kesehatan Keuangan	16	20	20	20	25	20	20	16	16	16	16	20	16	241	5.2	
Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai pendapatan alternative	Kesehatan Keuangan	12	20	20	20	20	25	16	16	20	16	20	16	25	246	5.3	
Disiplin untuk terus membaca dan tidak	Berprakarsa, belajar dari kesalah saya,	20	16	16	16	16	16	16	20	20	16	20	16	20	228	4.9	

malas	terus menerus memperbaiki diri																
Mengetahui kesalahan dan mau menerima koreksi dari teman	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	12	16	16	12	16	20	20	20	16	12	16	16	16	208	4.5	
Melihat peluang, dan berani menerima tantangan	Saya belajar hal baru setiap hari	20	20	20	16	16	16	20	20	20	16	16	20	16	236	5.1	
Kreatif dan inovatif	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	25	25	20	20	25	20	16	16	16	20	20	20	20	263	5.7	
Aktif dalam membuka jurnal internasional dan menjadi anggota perpustakaan	Saya belajar hal baru setiap hari	12	12	16	16	12	16	16	16	12	16	16	16	16	192	4.2	
Disiplin dan menejemen waktu yang tepat	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	20	20	20	25	25	20	16	20	16	30	16	16	20	264	5.7	
Menjadi tim penerbit jurnal dan aktif membaca	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus	12	16	16	12	12	16	16	16	16	12	16	16	16	192	4.2	

	memperbaiki diri																
Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Saya belajar hal baru setiap hari	20	16	16	16	20	25	20	20	16	16	20	20	20	245	5.3	
Menghilangkan segala rasa takut dari berbuat kesalahan	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	12	16	16	12	12	16	16	16	20	20	16	16	16	204	4.4	
Meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri	Berprakarsa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	25	20	20	20	25	20	20	20	20	20	20	20	20	270	5.8	
Mencari pemikiran strategis dan gagasan baru	Saya belajar hal baru setiap hari	16	25	16	20	20	20	16	20	20	16	20	20	20	249	5.4	
Total															4623	100.0	